

MOBIL STRATEGI

Det kunnskapsstyrte politiets møte med
grenseoverskridende kriminalitet

Bente Tjernshaugen



Masteroppgave i kriminologi

Institutt for kriminologi og rettssosiologi
Det juridiske fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

VÅR 2012

© Bente Tjernshaugen, Oslo 2012

Mobil Strategi

Det kunnskapsstyrte politiets møte med grenseoverskridende kriminalitet

Bente Tjernshaugen

Institutt for kriminologi og rettssosiologi, Universitetet i Oslo

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Bente Tjernshaugen

MOBIL STRATEGI

Hvordan politiet møter grenseoverskridende
vinningskriminalitet på en kunnskapsstyrt måte

Masteroppgave i kriminologi

Institutt for kriminologi og rettssosiologi
Det juridiske fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2012

Sammendrag

Tittel: Mobil strategi
Det kunnskapsstyrte politiets møte med grenseoverskridende kriminalitet
Av: Bente Tjernshaugen
Veileder: Liv Finstad
Levert ved: Institutt for kriminologi og rettssosiologi, Universitetet i Oslo, våren 2012

Utenlandske mobile vinningskriminelle er problematiske for norsk politi, siden de forflytter seg over distriktsgrensene og utfordrer politiets organisering og arbeidsmetodikk. Tema for oppgaven er å se på hvordan politiet må samarbeide på nye måter i møte med grenseoverskridende kriminalitet. Samfunnsutviklingen i Norge og Europa har ført til store og til dels nye utfordringer for politiet. Den teknologiske utviklingen har gjort det lettere å innhente og utveksle informasjon uavhengig av oppholdssted. EU og Schengen-samarbeidet åpner for nye muligheter innad i Europa og folk forflytter seg over større områder enn før. En følge er at kriminalitetsbildet har blitt mer komplekst og komplisert for politiet å håndtere, noe som krever en ny og annen type ledelse enn den klassiske hierarkiske styringen som tidligere har preget etaten.

Ved å ta utgangspunkt i et samarbeid, som kun gjelder mobil vinningskriminalitet, utgått fra fire ulike politidistrikt med felles koordinerende sjef, ser jeg på hvordan denne samarbeidsgruppen løser problemer som utfordrer politiets organisasjonsstruktur og arbeidsmetodikk. Jeg har intervjuet syv politiansatte som enten har ledende posisjoner i samarbeidsgruppen eller en strategisk viktig rolle. Ut over det har jeg observert ledermøter hvor temaet har vært samarbeid over distriktsgrenser.

Opgaven drøfter hvilken betydning politiets lederkultur og lederpraksis har hatt for arbeidsutførelsen og endringsviljen til de ansatte. Med utgangspunkt i Bass' ledelsesteori drøfter jeg leders rolle som endringsagent og koordinator. Mine funn viser at informanter opplever selve organisasjonsformen til politiet som et hinder for samarbeid over distriktsgrensene. Hvor stort dette problemet oppleves, er avhengig av leders evne og vilje til å tilrettelegge og rydde bort strukturelle vanskeligheter så godt det lar seg gjøre innenfor det eksisterende systemet. Hvilke elementer samarbeidsgruppen vektlegger som viktige og

nødvendige, diskuteres i oppgaven. Mye tyder på at det er nødvendig for samarbeidet å ha en leder som både kan se de store linjer og sammenhenger, og samtidig ha myndighet og vilje til å ta avgjørelser som har konsekvenser for hvilke saker som skal granskes og hvor innsatsen skal legges.

Et sentralt tema i oppgaven er: Hvordan arbeider politiet kunnskapsstyrt for å forhindre grenseoverskridende kriminalitet? Hva ligger i begrepet kunnskapsstyrt arbeid, og hvordan påvirker dette deres arbeid? Samarbeidsgruppen har som arbeidsfilosofi at noen få personer utfører veldig mye kriminalitet. Dette er et styrende element for deres arbeid. Med utgangspunkt i Liv Finstads analytiske begrep "politiblikket" diskuterer jeg hvordan politiets erfaringsbaserte arbeid endrer karakter og blir mer spesialisert og kunnskapsstyrt i arbeidet med mobile vinningskriminelle. Idealer og praksiser er nødvendigvis ikke sammenfallende. Mine funn tyder på at samarbeidsgruppen ideelt sett vil benytte personrettet etterforskning som arbeidsmetode. Metoden er basert på etterretning og analyse, hvor de selv plukker ut de rette objektene ved hjelp av utradisjonelle arbeidsmetoder og bygger sin egen sak. Fremgangsmåten skiller seg fra mer tradisjonell erfaringsbasert etterforskning som er mer situasjonsbestemt og hendelsesstyrt. Med utgangspunkt i store operative saker, hvor man samarbeider over distriktsgrensene og benytter mannskap fra flere distrikter, diskuterer jeg hvordan kunnskapsnivået til samarbeidsgruppen kan heves, både på etterforskningssiden, samarbeidsmessig og organisatorisk.

De som arbeider med mobil vinningskriminalitet, har ofte et stort behov for å se utover egne distriktsgrenser, og for å oppnå et godt resultat har man vært nødt til å gjøre endringer som fra et organisatorisk ståsted er problematiske. Det å være mobil og tenke uavhengig av distriktsgrenser er en avgjørende suksessfaktor for samarbeidsprosjektet. Hvor sakene opprinnelig hører hjemme, har ingen betydning. Deres fokus er sak, ikke å være stedsorientert. Politiorganisasjonen med sine 27 hierarkisk oppbygde politidistrikt er organisert på en lite hensiktsmessig måte med tanke på samarbeid over distriktsgrensene. Til tross for de organisatoriske utfordringene er det flere politidistrikt som har inngått ulike former for samarbeid for å oppnå en bedre effektivitet i arbeidet som gjøres. Mine funn kan peke i retning av at dette er en riktig vei å gå for å demme opp for kriminelle som har som strategi å utnytte måten politiet er organisert på.

Takk

Tusen takk til informantene, som er en fantastisk positiv gjeng. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Dere er de beste ambassadører for politiet!

Min veileder Liv, hva skulle jeg gjort uten deg? Du har øst ut av din utrolige kunnskap, introdusert oss for dine bekjentskaper, du har ledet, løftet, dyttet og leid meg gjennom to års skriving. Alltid positiv. Takk, Liv, du er enestående!

Politigruppa og gjengen på lesesalen må jeg takke for alle lunsjer, utallige kaffepauser, latter, faglige prat og tidvise helt surrealistiske diskusjoner.

Og takk til familien, som rett og slett har vært der i tykt og tynt, og som på slutten ikke så noe til meg i det hele tatt. Dere har vært veldig tålmodige med meg. Og takk, Sverre, for at du har holdt ut.

Bente

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Forskningsspørsmål	1
1.2	Politiets overordnede mål og organisering	3
1.3	Team Mobil	4
1.4	Kunnskapsstyrt politiarbeid	6
1.5	Bakgrunn for valg av problemstilling	7
1.6	Nøkkelbegreper	11
1.7	Oppgavens oppbygning	12
2	Teoretisk utgangspunkt	15
2.1	Bourdieu	18
2.2	Flyghed - om kriminalitetskontroll	23
2.3	Politisosiologi som forskningstradisjon	24
3	Metode og etiske vurderinger	29
3.1	Min bakgrunn og rolle som forsker	29
3.2	Kvalitativ analyse	30
3.3	Etiske problemstillinger	39
3.4	Generaliserbarhet	44
4	“Sterkest virker trolig leders egen praksis” - Forventninger og krav til ledere	45
4.1	Hva kjennertegner en god lederstil?	48
4.2	Forventninger til egen leder	51
4.3	Å ”tøye” en stiv organisasjonsform	53
5	Et kunnskapsstyrt politi	57
5.1	Hva sier strategidokumentene?	58
5.2	Kunnskapsstyring i praksis	62
5.2.1	Gravende journalist og gammeldags detektiv	63
5.2.2	Det erfaringsbaserte politiblikket	65
5.2.3	Superkriminelle eller lykkejegere?	67
5.2.4	Personrettet etterforskning – en kritikk av det erfaringsbaserte politiblikket? ..	71
5.2.5	Virkemidler som tas i bruk – normalisering av det eksepsjonelle?	75
5.2.6	Fra mangelen på stor sak til nødvendigheten av stor sak	78
6	Kommunikasjon og effektivt samarbeid	85

6.1	Kommunikasjon og samarbeid internt i Team Mobil.....	85
6.2	Vanntette skott – kommunikasjon med særorganer og andre politidistrikt.....	90
7	Endringsvilje.....	95
7.1	Betydning av mangfold i ledelsen	95
7.2	Hvor skal man sette inn “trøkket”?.....	97
7.3	Endringsvilje innad i Team Mobil.....	98
8	Suksess og forbedringspotensialet	101
8.1	Ledelse igjen	101
8.2	Administrativt fokusert eller oppgavefokusert?	102
8.3	Kommunikasjon.....	103
8.4	Landsomfattende samarbeid	104
8.5	Overskuddsinformasjon og gjenbruksverdi.....	104
8.6	Å prioritere riktig sak	105
8.7	”Vi er bare en spydspiss”.....	106
8.8	Hvor godt er den nye fienden dokumentert?	107
9	Overføringsverdi	111
9.1	Overføringsverdi til andre distrikter	111
9.2	Overføringsverdi – til andre felt	112
10	En oppsummering og mulige veier videre.....	115
	Litteraturliste	123
	Vedlegg	129

1 Innledning

Utenlandske mobile vinningskriminelle er problematiske for norsk politi, siden de forflytter seg over distriktsgrensene og utfordrer politiets organisering og arbeidsmetodikk. Mitt fokus er å se på hvordan politiet må samarbeide på nye måter i møte med grenseoverskridende kriminalitet. Samfunnsutviklingen i Norge og Europa har ført til store og til dels nye utfordringer for politiet. Den teknologiske utviklingen har gjort det lettere å innhente og utveksle informasjon uavhengig av oppholdssted. EU og Schengen-samarbeidet åpner for nye muligheter innad i Europa, og folk forflytter seg over større områder enn før. Kriminaliteten har endret seg i takt med samfunnsutviklingen og blitt tilsvarende mer kompleks og komplisert for politiet å håndtere, noe som krever en ny og annen type ledelse enn den klassiske hierarkiske styringen som tidligere har preget politiet (Aas 2007), (Fahsing og Gottschalk 2008, Gundhus 2006, Larsson 2008). Kripos på sin side hevder at nye kriminalitetstyper som mobile vinningskriminelle utfordrer norsk politi fordi de forflytter seg over distriktsgrensene og utfordrer politiets organisering, etatens måleparametre og arbeidsmetodikk (2012: 3). Min oppgave handler om hvordan politiet løser disse utfordringene i praksis.

1.1 Forskningsspørsmål

Mitt valg av tema vil kunne gi større innsikt i politiets bekjempelse av mobil vinningskriminalitet og hvordan politiet arbeider kunnskapsstyrt. Politiet er en viktig samfunnsaktør som har til oppdrag å skape trygghet hos befolkningen. Hvordan de forvalter og videreutvikler sin kunnskap, og hvordan de praktiserer sitt fag, vil således ha stor samfunnsmessig betydning.

Mitt formål med oppgaven er å fokusere på hvordan politiet møter nye kriminalitetstyper som følge av globale samfunnsendringer, og hvordan ledelsen må samarbeide på andre måter enn før for å forhindre en negativ kriminalitetsutvikling. Ved å ta utgangspunkt i et vinningssamarbeid utgått fra fire ulike politidistrikt med felles koordinerende sjef vil jeg undersøke hvordan denne samarbeidsgruppen, kalt Team Mobil, løser problemer som utfordrer politiets tradisjonelle organisering og arbeidsmetodikk. Team Mobil arbeider kun

med mobile vinningskriminelle og forholder seg ikke til politidistriktsgrenser. Dette gir dem et spesielt mandat som er utfordrende sett fra et organisatorisk ståsted.

Min hovedproblemstilling er:

Hvilken betydning har politiets lederkultur og lederpraksis for arbeidsutførelsen og endringsviljen til de øvrige ansatte?

Og underproblemstillinger er:

I hvilken grad har globale samfunnsendringer gjort det nødvendig med økt samarbeid på tvers av politidistriktene?

Hvilke arbeidsmetoder benytter politiet i sitt kunnskapsstyrte arbeid for å forhindre grenseoverskridende kriminalitet?

Ved hjelp av disse spørsmålene vil jeg undersøke hvordan leder kan påvirke arbeidsbetingelser og arbeidssituasjon. I forlengelsen av dette vil jeg se på hvordan nye kriminalitetsformer genererer ny kunnskap på områder som kommunikasjon, samarbeid over distriktsgrenser, organisatorisk og etterforskningsmessig.

Videre i dette kapitlet redegjør jeg for politiets overordnede mål og organisering. I tillegg vil jeg gjøre rede for hvordan samarbeidsgruppen Team Mobil er organisert, hvilket mandat og målsetting de har. For å forstå hvilke arbeidsmetoder de benytter, vil jeg forklare og diskutere begrepet kunnskapsstyrt politiarbeid. Bakgrunn for valg av problemstilling vil bli gjennomgått. Omfanget av mobil vinningskriminalitet i Norge, nøkkeltall og definisjon av begreper vil bli gjort rede for. Dette er fakta og premisser som er lagt til grunn for oppgaven, noe som er viktig for forståelsen av den. Avslutningsvis vil jeg forklare hvordan oppgaven er bygd opp.

1.2 Politiets overordnede mål og organisering

Politiets primæroppgaver er, slik det blir presentert på regjeringens hjemmeside, og som er en forkortet versjon av hva politiloven definerer som politiets mål, ansvar og oppgaver i § 1 og § 2:¹

*Politiets hovedoppgaver er å opprettholde alminnelig orden, forebygge og forhindre straffbare handlinger, beskytte borgerne og deres lovlydige virksomhet samt å etterforske lovbrudd.*²

Organisering av politi- og lensmannsetaten³

Politi- og lensmannsetaten består av Politidirektoratet, 27 politidistrikt og syv særorganer⁴ tilsluttet politiet. Politi- og lensmannsetaten i Norge har omkring 12 000 ansatte, som sammen danner en enhetlig politistyrke som skal ta seg av alle typer politioppgaver fra etterforskning til patruljering og ordenstjeneste. I tillegg har politiet spesialister og spesialenheter innenfor ulike fagfelt. Justisdepartementet har det øverste ansvaret for politiets virksomhet, og utarbeider deres rammeverk ved sine planer, mål og tillatelser. Departementet har delegert store deler av ansvaret til Politidirektoratet. Direktoratet har ansvar for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av politidistriktene samt politiets særorganer. Direktoratet er overordnet myndighet og nærmeste støttespiller for politidistriktene og særorganene, med unntak av Politiets sikkerhetstjeneste som er direkte underlagt Justisdepartementet.

Politi- og lensmannsetaten er delt inn i 27 politidistrikt. Hvert politidistrikt er ledet av en politimester som har ansvaret for all polititjeneste, budsjett og resultat. Det lokale operative og strategiske ansvaret tilligger også distriktets politimester. Distriktene blir målt etter ulike målekriterier. Tallet på oppklarte saker, oppklaringsprosent, saksbehandlingstid og forebyggende arbeid er eksempler på hvilke områder som blir målt. Hvert politidistrikt er hierarkisk oppbygd og har egen administrasjon og felles operasjonssentral.

¹ <http://www.lovdatab.no/all/tl-19950804-053-001.html>, Lov om politiet (politiloven) § 1 og § 2

² <http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/tema/kriminalitetsbekjempelse/politi.html?id=1258>

³ https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/#

⁴ Kripes, Økokrim, Utrykningspolitiet (UP), Politiets utlendingsenhet (PU), Politiets data- og materielltjeneste (PDMT), Politihøgskolen (PHS) og Politiets sikkerhetstjeneste (PST)

Politidirektoratet og det enkelte politidistrikt har jevnlig møter, kalt styringsdialog. De langsiktige tiltakene som bestemmer politiets oppgaver, blir til gjennom denne dialogen. Denne prosessen skal sikre at politietaten når de målsettinger som er satt, i forhold til hvilke planer og kriterier som er utarbeidet for etaten. Stortinget, Justisdepartementet og Riksadvokaten setter mål for politietatens virksomhet gjennom:

- Statsbudsjettet
- Tildelingsbrev fra Justisdepartementet
- Mål og prioriteringer fra Riksadvokaten
- Disponeringsskrivet fra Politidirektoratet til distrikter og spesialenheter
- Internasjonale forpliktelser
- Handlingsplaner og strategidokumenter på fagområdene
- Lokale tiltak

1.3 Team Mobil

Utgangspunktet for oppgaven er et regionssamarbeid bestående av fire etterforskerteam utgått fra fire ulike politidistrikt. Samarbeidsgruppen som kun skal konsentrere seg om mobil vinningskriminalitet, har jeg kalt Team Mobil.

Mandatet⁵

Det overordnede målet for Team Mobil er å redusere den mobile kriminaliteten i regionen for derved å skape trygghet for publikum. Tidligere erfaring viser at avgjørende faktorer for god måloppnåelse har vært at Team Mobil i hovedtrekk har benyttet personrettet etterforskning, en kunnskapsbasert metode hvor man plukker ut de riktige objekter, personer og miljøer, og etterforsker dem. Denne metoden skal videreutvikles ifølge mandatet. Team Mobil skal se bort fra distriktsgrenser, og gruppens medlemmer skal være skjermet fra annet arbeid og arbeide kun med denne kriminalitetstypen. Effektmålene skal være økt politiinnsats mot mobile vinningskriminelle. De skal arbeide mot en mer ensartet straffesakshåndtering i samarbeidsregionen. Informasjonsutveksling og kunnskapsdeling skal optimaliseres i regionen, i tillegg til å videreutvikle metode for samarbeid på tvers av

⁵ Iflg. Lokal samarbeidsavtale og Strategisk plan 2011–2013

distriktsgrenser i bekjempelsen av mobile vinningskriminelle. Team Mobil skal håndtere hele straffesakskjeden fra etterretning og analyse til etterforskning og iretteføring.

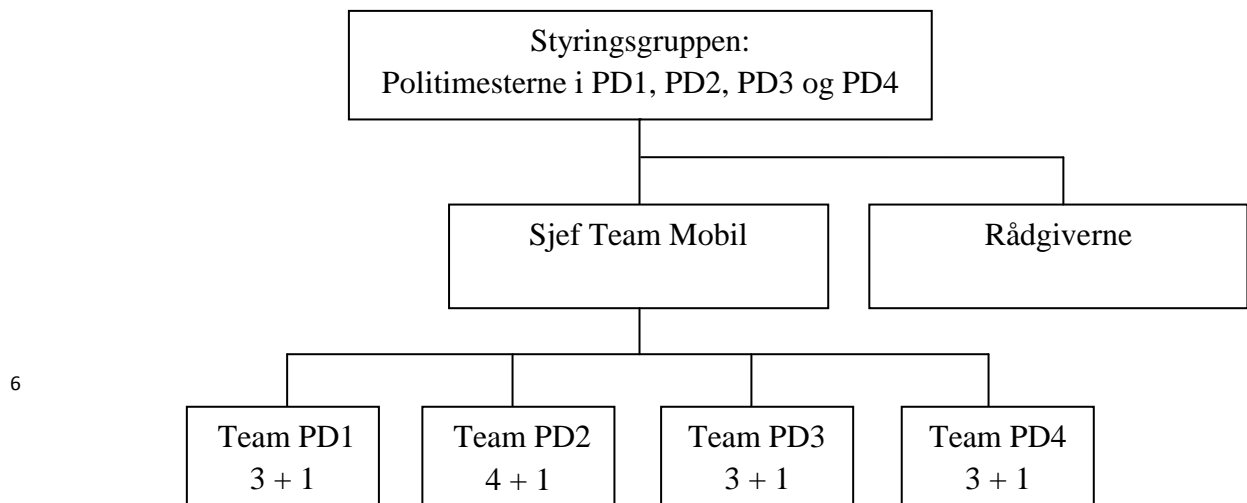
Organisering av Team Mobil

Styringsgruppen er teamets oppdragsgiver, øverste myndighet og har beslutningsansvar. Gruppen skal sikre at samarbeidet gjennomføres ifølge tildelt mandat.

Rådgivere skal kontaktes før større og viktige hendelser og beslutninger og er rådgivere for Sjef Team Mobil. Rådgiverne består av ressurseierne/ressurspersoner fra de ulike politidistriktene og/eller linjeledere.

Sjef Team Mobil har ansvar for at resultatoppnåelsen er i samsvar med målsettingene. Han avgjør hvilke personer/grupper som skal underkastes etterforskning, og hvordan mannskapet blir disponert innenfor regionen. Han er også faglig sjef for teamene. Sjef Team Mobil rapporterer direkte til styret ved hvert styremøte.

Teamene ledes av en teamleder og består av tre (fire) etterforskere og en jurist. Teamene skal arbeide i og fra eget distrikt. Juristene har påtalemyndighet i hele regionen.



Teamlederne møtes til teamledermøte cirka en gang i måneden for rapportering og planlegging. Referat og annen informasjon sendes direkte til alle medlemmene av Team Mobil. I tillegg blir det arrangert stormøter minst fire ganger i året hvor alle medlemmene i

⁶Politidistrikt 2; Fire etterforskere + en jurist. De andre distriktene har tre etterforskere + en jurist

Team Mobil deltar. Der blir ulike aktuelle temaer tatt opp, og ved behov for faglig påfyll kan eksterne bidragsytere inviteres. Kripes, UP og eventuelt andre eksterne samarbeidspartnere blir ofte invitert til stormøtene, men det er ingen regel.

1.4 Kunnskapsstyrt politiarbeid

Hva er kunnskapsstyrt politiarbeid? Hvordan dette forstås og utøves av mine informanter, er tema for oppgaven. Hva ligger i begrepet kunnskapsstyrt politiarbeid? I dokumentet Politiet mot 2020 beskrives kunnskapsbasert politiarbeid som arbeidsfilosofi som;

Kunnskap om bakenforliggende årsaker til kriminalitet, lokale forhold, regionale og nasjonale sammenhenger, samt hvilke mekanismer som fører mennesker inn i kriminalitet. (...) Gjennom metodisk innhenting, systematisering og analyse av informasjon skal det utarbeides vurderinger som grunnlag for strategier og tiltak, både på kort og lang sikt.

(Politiet mot 2020: 22)

Politiets definisjon er en bred og vidtrekkende definisjon som dekker alle politiets gjøremål. Finstad definerer kunnskapsbasert politiarbeid som at politiet skal gå vitenskapelig til verks ved å systematisere sine egne erfaringer, og ved å forholde seg aktivt til, og anvende, andre typer kunnskap enn sin egen (2000:22). I denne oppfatningen ligger en tverrfaglig og reflektert forståelse av problemer og problemenes bakenforliggende årsaker. Gundhus legger til grunn i sin definisjon av kunnskapsstyrt politiarbeid at den enkelte polititjenestemann ikke lenger skal basere vurderinger på erfaringsbasert kunnskap alene, men kombinere dette med analytisk og vitenskapelig fundert kunnskap (2006:12). Dette skal gjøre politiet i bedre stand til å forebygge og forhindre at kriminalitet oppstår, ifølge Gundhus. Jeg legger Gundhus' definisjon av kunnskapsstyrt politiarbeid til grunn i min oppgave, da dette i stor grad er sammenfallende med min egen oppfatning av begrepet.

For at politiet skal arbeide kunnskapsstyrt, må også ledere utdannes til å bli kunnskapsstyrte ledere. I de strategiske satsningsområdene er politiets kjerneoppgaver å utvikle gode kriminalitetsanalyser basert på nasjonal og internasjonal informasjon, samt utarbeide effektive løsninger for bekjempelse av distriktsovergripende og internasjonalt grenseoverskridende kriminalitet (Politiets strategi 2009:6). "Virksomhetene skal

videreutvikle kunnskapsstyrt ledelse som hovedmetodikk slik at plandokumenter og beslutningsprosesser bygger på en kunnskapsorientert og reflektert tilnærming, der analyse av risiko og vesentlighet inngår som sentrale elementer” (Virksomhetsstyring 2010:10).

I dokumentet ”Grunnleggende verdier, moral og etikk – En innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten” fra Politidirektoratet står det blant annet følgende om forventninger og krav til ledere i politiet:

Ledere er i kraft av sin normgivende posisjon viktige rollemodeller eller endringsagenter. Signaler fra ledelsen, både gjennom lederens personlige praksis og gjennom skrift, tale og beslutninger, vil derfor ha betydning. Sterkest virker trolig lederens egen praksis.

(Grunnleggende verdier 2009:11)

Arbeidet med å forhindre mobile vinningskriminelle å utøve sin virksomhet gir politiet spesielle utfordringer, som samarbeid og kommunikasjon over distriktsgrenser, i tillegg til selve arbeidsmetodikken. Praktiserer øverste leder og ledere i Team Mobil kunnskapsbasert lederskap, og er deres arbeid kunnskapsstyrt av mobil vinningskriminalitet? Hvordan Team Mobil skal utøve sitt mandat, og hvordan de skal forholde seg til de organisatoriske begrensninger i politiets organisasjonsstruktur, er utfordrende. Min oppgave er å se på Team Mobils praksis.

1.5 Bakgrunn for valg av problemstilling.

Mobil vinningskriminalitet er ikke noe nytt fenomen. Tidligere har man også hatt omreisende som kom til Norge for drive handel, eller for å tilby ulike former for tjenester. Mange var vanlige arbeidsfolk, men noen livnærte seg av uhederlige arbeidsmetoder, som for eksempel vinningskriminalitet. Omfanget var ikke stort sett med dagens øyne. Kontroll ved Norges ytre grenser, visum- og passkontroll, sørget for begrensninger av innreisestrømmen til landet.

Samfunnsmessige forhold som økonomi og arbeidsløshet i Europa vil ha en innvirkning på hvem og hvor mange som kommer til Norge i ulovlig ærend. Hvor mange kontrolltiltak som er etablert, og hvor komplisert det er å reise, vil også ha betydning for mobiliteten. Det har

vært store endringer i Europa de senere år. EU ble utvidet med ti medlemsland⁷ i 2004 og ytterligere to land⁸ i 2007. I samme periode har Schengen-området blitt utvidet til 25 land⁹. De nye EU-landene Bulgaria, Romania og Liechtenstein, samt Kypros, er ennå ikke fullt ut med i Schengen-samarbeidet. Samarbeidet innebærer at det ikke lenger er personkontroll/passkontroll på grensene mellom Schengen-statene, heller ikke visumplikt. Retten til fri reise gjelder for alle som har lovlig opphold i et Schengen-land, både Schengen-borgere og tredjelandsborgere som har kommet lovlig inn i ett Schengen-land¹⁰. Schengen-samarbeidet innebærer også at medlemsstatene utfører yttergrensekontroll på vegne av hverandre. "Ytre grenser" er grenser som skiller et Schengen-land mot et land som står utenfor Schengen-samarbeidet. For trafikk ut og inn av Schengen-området er det passkontroll både ved inn- og utreise. Reisefrihet innad i Schengen-området gir nye muligheter, noe som har direkte innvirkninger på mobiliteten i Europa, både den legale og den illegale.

Et mer globalt perspektiv er å se på hvordan ulike globaliseringsprosesser innevarsler nye utfordringer på det menneskelige plan. Jeg har latt meg inspirere av Bauman, fordi han fokuserer på de menneskelige konsekvensene av globalisering. Han siterer John Kavanagh¹¹, for å påpeke at globalisering er et paradoks: Samtidig med at den er svært gunstig for de få, utelater eller marginaliserer den to tredjedeler av verdens befolkning (Bauman 1998: 87). Innreisevisum blir gradvis avvirket rundt om i verden, men ikke passkontrollen. Ifølge Bauman trengs passkontrollen fremdeles, og kanskje mer enn før, for å rydde opp i rotet som avskaffelsen av visumtvangen har skapt. Den trengs for å skille fra hverandre de som visumtvangen ble opphevet for at de skulle reise enklere og mer behagelig, og de som burde ha holdt seg på sin plass, som ikke var ment å skulle reise noen steder (Bauman 1998:102). Dagens kombinasjon av opphevelse av innreisevisum og forsterkning av passkontrollen har en dyp symbolsk betydning som på sett og vis illustrerer lagdelingen i samfunnet. Bauman påpeker at åpning av landegrenser i stor grad er innrettet mot de som er økonomisk bedrestilt, som blant annet turister. En annen uunngåelig virkning, nærmest

⁷ Polen, Estland, Latvia, Litauen, Slovakia, Slovenia, Tsjekkia, Ungarn, Kypros og Malta

⁸ Romania og Bulgaria

⁹ Schengen-området: Belgia, Danmark, Estland, Finland, Frankrike, Hellas, Island, Italia, Latvia, Litauen, Luxemburg, Malta, Nederland, Norge, Polen, Portugal, Slovakia, Slovenia, Spania, Sveits, Sverige, Tsjekkia, Tyskland, Ungarn og Østerrike.

¹⁰ https://www.politi.no/om_politiet/internasjonalt_samarbeid/schengen_samarbeidet/

¹¹ John Kavanagh, Washington Institute of Policy Research

en bivirkning, er at mange dårligere stilte forvandles til omstreifere på søken etter et bedre sted å være. "Turistene beveger seg fordi de finner den verden som er innenfor deres (globale) rekkevidde, uimotståelig *attraktiv* – omstreiferne beveger seg fordi de finner den verden som er innenfor deres (lokale) rekkevidde, uutholdelig *ugjestfri*" (Bauman 1998:106-107). Friheten til å bevege seg fritt er forbeholdt et relativt lite antall privilegerte mennesker, mens det store flertallet av verdens befolkning må begrense seg til ulike former for imaginære reiser av økonomiske og/eller andre samfunnsmessige årsaker (Aas 2007:31). Visumfrihet gjør det lettere for personer å bevege seg fritt innenfor EU og Schengen-området, samtidig som den ytre grensekontrollen til området er blitt styrket. Personer fra land preget av høy arbeidsløshet og hvor en stor andel av befolkningen lever under fattigdomsgrensen, vil lettere søke seg til andre steder hvor samfunnsforholdene er bedre og mulighetene flere. Med økt mobilitet vil ikke bare arbeidssøkende forflytte seg, men også kriminelle vil prøve å etablere seg i land med høyere materiell velstand (Aas , Bauman , Fahsing og Gottschalk).

Samfunnsutviklingen i Norge og Europa har ført til store og til dels nye utfordringer for politiet. I tillegg har den teknologiske utviklingen med mobiltelefoner og Internett gjort det lettere å innhente og utveksle informasjon uavhengig av oppholdssted. Kriminalitetsbildet har endret seg og blitt mer komplekst og komplisert (Aas 2007), (Glomseth 2009). Dette krever en ny og annen type ledelse enn den klassiske hierarkiske styringen som tidligere har preget politiet (Fahsing og Gottschalk 2008, Glomseth 2010). EU og Schengen-samarbeidet åpner for nye muligheter innad i Europa, og folk vil forflytte seg over større områder enn før. Ifølge Bauman (1998), Aas (2007) og Kripos' egen situasjonsbeskrivelse (2010) vil flere kriminelle i fremtiden reise fra land med store sosiale problemer til land med høy materiell velstand. Dette har medført at politiet ikke lenger kan se på kriminalitet som et lokalt anliggende. Man tvinges derfor til å samle kunnskapen ikke bare på tvers av landegrensene, men også på tvers av politidistriktene (Winsnes 2011). Kripos har utarbeidet ulike strategier for etterretning og analyse i arbeidet med å kartlegge atferden til utenlandske mobile vinningskriminelle. For å vurdere utfordringen som mobile vinningskriminelle vil representere i tiden fremover, må politiet se ut over Norges grenser (Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012: 4). Analysene skal gi bedre grunnlag for politiet for å prioritere de riktige områdene og sette inn innsatsen der det synes å behøves mest

(Tendenser i kriminaliteten 2007). Fahsing og Gottschalk oppfatter de utenlandske vinningskriminelle som kriminelle organisasjoner, og betegner kampen mellom dem og politiet som en kunnskapskonkurranse (2008:222). De hevder at de kriminelle organisasjonene oppfører seg i økende grad som kunnskapsorganisasjoner med spesialister som tar hånd om de ulike delene av den kriminelle virksomheten. Utvikling av ny kunnskap, kunnskapsoverføring mellom leddene, samt endringsvilje og tilpasningsdyktighet blir fremhevet som viktige suksesskriterier for de kriminelle organisasjonene (Fahsing og Gottschalk 2008:246). Dette gjelder også for politiet, som i økende grad skal forhindre, bekjempe og oppklare avanserte kriminelle nettverk. For å vinne denne konkurransen må politiet relativt sett ha mer kunnskap enn de kriminelle aktørene. Hvis ikke, vil kriminaliteten få et friere spillerom (Fahsing og Gottschalk 2008:222).

Jeg vil derfor fokusere på hvordan politiet møter nye kriminalitetstyper som følge av globale samfunnsendringer, og hvordan ledelsen må samarbeide på andre måter enn før for å forhindre en negativ utvikling. For å belyse dette har jeg valgt å undersøke hvordan politiet arbeider med utenlandske mobile vinningskriminelle. Jeg kommer til å fokusere på hvordan dette representerer en ny form for kriminalitet som krever nye typer samarbeid mellom flere distrikter. Ifølge politiets egen situasjonsbeskrivelse arbeider nettverkene av utenlandske mobile vinningskriminelle raskt og effektivt med tanke på antall lovbrudd og fordeling av arbeidsoppgaver. Siden tidsaspektet er av vesentlig betydning for oppklaringsmuligheten, er politiets valg av arbeidsmetode og kommunikasjonsmåte avgjørende for om de lykkes. Det er viktig at kommunikasjonslinjene i politiet fungerer så godt som mulig, både innad i politidistriktet, og på tvers av politidistriktene for å møte denne problematikken på en effektiv måte (Fahsing og Gottschalk 2008, Kripos situasjonsbeskrivelse 2010:64). Hvordan fungerer samarbeidet og kommunikasjonslinjene i politidistriktet og mellom politidistriktene? Det legges også vekt på at fremgangsmåtene til mobile vinningskriminelle fører til nye utfordringer for politiet, da selve politiorganisasjonen ikke er organisert på en måte som oppfordrer til denne type grenseoverskridende samarbeid. Hvordan har Team Mobil organisert seg for å løse denne utfordringen?

Hvor stort omfang har mobil vinningskriminalitet i Norge?

I tidsrommet 2007–2011 har den registrerte vinningskriminaliteten i Norge gått ned fra 164 397 til 155 325 saker, ifølge politiets sentrale straffesaksregister. Dette representerer en nedgang på omtrent 6 prosentpoeng (Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012: 5). Det er imidlertid visse usikkerhetsmomenter ved faktagrunnlaget som er verdt å merke seg. Av totalt 148 785 forhold i kategorien anmeldt vinningskriminalitet sortert etter gjerningsperson i perioden januar–november 2011 er hele 70 % ukjent, 24 % norsk og 6 % utenlandsk¹². Det vil si at i de fleste sakene vet man ingenting om gjerningsperson. Ifølge Kripas' trusselvurdering har vinningskriminalitet begått av utenlandske statsborgere økt de siste årene¹³, der lovbreakere fra Litauen, Polen og Romania skiller seg ut i negativ retning (2012: 6).

1.6 Nøkkelbegreper

Jeg legger til grunn den samme teoretiske definisjonen av begrepet mobil vinningskriminalitet som Kripas gjør, og som Team Mobil også forholder seg til:

Med mobile vinningskriminelle forstås kriminelle personer som ikke har fast opphold i Norge, og som begår vinningskriminalitet og annen grov kriminalitet med hele landet som nedslagsfelt.

(Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012:5)

Utfordringen med å operasjonalisere begrepet "kriminelle personer som ikke har fast opphold i Norge", er ikke ubetydelig. Kripas har benyttet straffesaksregisteret som indikator, der man kan identifisere utenlandske statsborgere som er mistenkt, siktet eller dømt for vinningskriminalitet eller annen grov kriminalitet (2012: 5). Svakheten ved registeret er at det ikke gir svar på om de registrerte bor i Norge eller ikke, noe som har betydning for faktagrunnlaget som trusselvurderingen bygger på.

¹² Kripas benytter følgende kilder: Politiets sentrale straffesaksregister (Pal for Strasak og JUS 068), Pal: politiets analyse og ledelsessystem, Strasak: Politiets elektroniske straffesaksjournal

¹³ Vinningslovbrudd etter gjerningspersonens statsborgerskap 2011. Totalt 48 861 forhold. Kilde: Politiets sentrale straffesaksregister: rolle: Siktet, mistenkt eller domfelt. Uttreksdato: 03.12.2011

1.7 Oppgavens oppbygning

Foruten det som er allerede er skrevet innledningsvis om tema og forskningsspørsmål, vil oppgaven bli strukturert som følgende:

I **kapittel 2** vil teoretisk utgangspunkt bli gjennomgått. Noen tidligere studier vil bli behandlet med et spesielt blikk på politiet og yrkeskulturbegrepet. En gjennomgang av Bourdieus sosiologi danner grunnlaget for videre drøftelser av spørsmål som stilles i de neste kapitlene. Avslutningsvis i kapittelet tar jeg for meg politisosiologi som forskningstradisjon.

Dette bringer oppgaven direkte over til **kapittel 3**, metode og etiske vurderinger, hvor jeg starter med å klargjøre min bakgrunn og forskerrolle. Deretter blir det metodiske rammeverket for oppgaven fremlagt og drøftet. Det blir redegjort for valg av vitenskapelige metode, prosessen med å rekruttere informanter og refleksjoner rundt selve intervjuet. Kapittelet vil også ta for seg analyseringen av materialet og den vitenskapelige holdbarheten, i tillegg til etiske refleksjoner.

Hva er en god leder og hva forventes det av ledere i politiet, er tema for **kapittel 4**. Mobil vinningskriminalitet gir ledelsen i politiet spesielle utfordringer i forhold til å være løsningsorientert på felt der selve organisasjonen er en begrensende faktor. Kapittelet tar for seg betydningen av, og muligheten leder har til å påvirke og tilrettelegge innenfor det eksisterende system.

I forlengelsen av forrige kapittel tar jeg for meg kunnskapsstyrt politiarbeid i **kapittel 5**. Jeg drøfter hvordan uttrykket defineres i strategidokumenter, og hvordan kunnskapsstyring fungerer i praksis for Team Mobil. Hvordan arbeider et kunnskapsstyrt politi innenfor feltet mobil vinningskriminalitet? Arbeidsfilosofi og metodebruken tas opp spesielt, og drøftes opp mot Finstads analytiske begrep *politiblikket*. Videre diskuteres nødvendigheten av særskilte etterforskningsmetoder. Avslutningsvis viser jeg opp hvordan kunnskapsheving i Team Mobil kan skje.

Forutsetningene for godt politisamarbeid tas opp i **kapittel 6**, hvor kommunikasjon er tema. Motsetningene mellom uformell og formell kontakt diskuteres opp mot effektivitet og fleksibilitet.

Kapittel 7 drøfter hvordan ledelsen i politiet kan gå foran som endringsagenter. I hvilken grad har mangfold noe å si for vilje til endring? Videre blir det diskutert hvordan motstand mot endring kan være en diskusjon om *hvem* som skal definere *hva* som er viktig og skal prioriteres.

Hva kan man lære av samarbeidsgruppen Team Mobil? **Kapittel 8** tar for seg suksess og forbedringspotensialet. Hva vektlegger medlemmene selv som viktige suksesskriterier, og ikke minst, hva kan gjøres bedre.

Det bringer oppgaven over på overføringsverdi, som **kapittel 9** tar for seg. Er mine funn generaliserbare, og lar de seg overføre til andre felt og hvilke type erfaringer er det som lar seg overføre til andre områder?

Avslutningsvis i **kapittel 10**, vil jeg forsøker å trekke noen tråder sammen og reflektere over hvilke funn jeg har gjort. Helt til slutt vil jeg se mulige veier videre i forlengelsen av denne oppgaven.

2 Teoretisk utgangspunkt

Min oppgave handler om ledelse i politiet, hvordan ledere utøver sin rolle som endringsagent, og hvordan endringer i form av kunnskapsstyrt arbeid blir mottatt på grunnplanen og videreutviklet der. Tidligere undersøkelser har vist hvilke utfordringer det er å effektivisere store organisasjoner som politiet. Ny kunnskap og nye måter å arbeide på har møtt motstand. Temaet er ikke nytt. Elisabeth Reuss-Ianni undersøkte i sin fremstilling "*Two cultures of policing: street cops and management cops*" ulikhetene mellom politiledelsen og ordenspolitiet i New York (1993). Under et feltarbeid som varte i to år, studerte hun en omorganiseringssprosess i politiet der målet var å effektivisere arbeidet. Hun kom frem til at det var et kulturskille mellom ledelsen i politiet og ordenstjenesten, hvor "*these two cultures are increasingly characterized by competing and often conflicting perspectives on procedure and practice in policing*" (1993:1). Innføring av nye strategier får frem motsetninger i politiet. Reuss-Ianni drøfter hvordan de ulike perspektivene for hvilke praksiser og fremgangsmåter som politiet skal arbeide etter, kommer spesielt godt til syne under slike endringsprosesser. Dette synet støttes av Gundhus. Et av hovedfunnene i hennes doktoravhandling er den dominerende skepsis mot overordnede planer om kunnskapsstyrte måter å bruke IKT på blant polititjenestemenn. Med utgangspunkt i yrkeskulturer viser Gundhus at det ledelsen mener er *riktig politiarbeid* på en lokal politistasjon, går på tvers av grunnplanens oppfatning av hva som er *ordentlig politiarbeid*. Hennes funn tyder på at jo mer spesialisert og etterretningsstyrt enheten er, jo mindre er avstanden mellom hva ledelsens mener er *riktig politiarbeid*, og hvordan *ordentlig politiarbeid* praktiseres (Gundhus 2006:418). Ledelse og grunnplan har ofte motstridende perspektiver på hva kunnskapsstyrt politiarbeid er. Med utgangspunkt i yrkeskultur vil ulikheter i synet på hva kunnskapsstyrt politiarbeid er, og hvordan dette fremkommer i praksis, være et tema for min oppgave.

Politikultur eller politiets yrkeskulturer?

Å definere politikultur som noe enhetlig er ikke en enkel øvelse, men jeg vil prøve meg på en overordnet definisjon av begrepet. Jeg ser ikke bort fra at viktige variasjoner og poenger vil bli utelatt eller glemt, men brukt som overordnet teoretisk begrep vil definisjonen likevel ha noe for seg, tross mangler. Hovedpoenget med å benytte kulturbegrepet er at det sier noe

mer om polititjenestemenns yrkesutførelse ut over det lowverk og stillingsinstruks sier. Først er det grunn til å se på begrepet kultur for å få en dypere forståelse av hva politikultur kan være.

Yrkeskultur som begrep kan noe forenklet sees på som et sett kollektivt forankrede normer og vurderinger rundt hvordan man ser seg selv som yrkesgruppe. Gruppens syn på egen yrkeskultur er komplekst og sammensatt av ulike holdninger, verdier, regler og praksiser. Granér fremhever at yrkeskultur bidrar til å styrke det interne samholdet i politiet ved at den har betydning for og forsterker den enkeltes sosiale posisjon og identitet gjennom en felles måte å betrakte verden på, slik at de viktigste perspektiver og strategier ved yrket fremheves (2004: 33). Yrkeskulturbegrepet inneholder både uformelle og formelle normer og regler for aksepterte prinsipper for handling. I Granérs studie av patruljerende politifolks yrkeskultur fremstår yngre politimenn som langt mer aksjonsorienterte kriminalitetskrigere enn sine kvinnelige kollegaer og eldre politimenn, som fremstod mer relasjonsorienterte. Granér viser at yrkeskultur ikke er et enten – eller begrep, men at ulike yrkeskulturer finnes parallelt, og med innslag av større eller mindre bestanddeler av de ulike yrkeskulturer. Gundhus fant også forskjellig yrkeskulturer under hennes studier om IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid ved to ulike politienheter (2006).

Liv Finstad spør i *Politiblikket* om det fins en politikultur, eller om det heller kan beskrives som et variert kollegafellesskap (Finstad 2000: 233-234). Hun fremhever at mangfoldet i politiet taler imot at begrepet politikultur kan være et dekkende uttrykk for politiets yrkeskultur, til tross for mange samlende kjennetegn. Robert Reiner henviser også til variasjon når han hevder at politiet ikke er ensrettet, universelt eller uforanderlig (Reiner 2010: 133). Det er ulike verdier og normer innad i politikulturene hvor forskjeller som personlighet, generasjon, alder og utdanning vil være av betydning, samt hvilke strukturelle posisjoner, oppgaver og spesialisering den enkelte har i politiet, spiller inn. Reiner refererer til Marx og hevder at "people create their own cultures, but not under conditions of their own choosing" (2010: 117). Dette utsagnet gjelder også for politiet.

Vekst og endring i politiet

Paul Larsson viser til at det har skjedd en vekst i antall politiansatte de senere årene. Mye av denne veksten kan knyttes til organisert kriminalitet, noe som har ført til endringer i politiets organisering og prioriteringer (2008: 136). Analyse og etterretningskunnskap har fått en større plass i politiets arbeid, både nasjonalt og internasjonalt. Organisert kriminalitet har ord på seg for å være vanskelig å avdekke. Behov for særlig effektive politimetoder for å bekjempe denne type kriminalitet har vært et tema for politiet lenge. I 1999 åpnet myndighetene for bruk av utradisjonelle arbeidsmetoder, som av noen også blir sett på som inngripende og at det kan krenke personvernet (Flyghed 2007), (Larsson 2008:118). Redselen for et overvåkningssamfunn hvor kontrollen over kontrollørene ikke er tilstrekkelig, er en av hovedgrunnene til at metodene oppfattes som urovekkende. Garantien for at metodene kun brukes til det formålet de i utgangspunktet var tiltenkt, er liten, og faren for utglidning bør tas seriøst (Flyghed 2007, Larsson 2008). At utradisjonelle etterforskningsmetoder også kan virke kriminalitetsfremmende, er noe som blir underkommunisert, hevder både Flyghed og Larsson (2007:140). Organisert kriminalitet, også kalt transnasjonal organisert kriminalitet, antas å være mobil og lite bundet av landegrenser. Det er ofte en forutsetning for kriminaliteten at virksomheten foregår mellom land med ulikt kostnadsnivå. Ofte består kriminaliteten i å frakte varer fra ett land til et annet og selge dem der. Forskning på organisert kriminalitet viser at mange er relativt ressurssterke og spesialiserte (Fahsing og Gottschalk , Larsson). Flere organiserte nettverk blir drevet etter forretningsmessige prinsipper og tar i bruk de teknologiske midlene som markedet tilbyr, og er som kunnskapsbedrifter å regne, ifølge Fahsing og Gottschalk. Dette utfordrer politiets organisering og arbeidsmetodikk i retning av mer kunnskapsbasert virksomhet.

2.1 Bourdieu

Med utgangspunkt i Bourdieus sosiologi vil jeg diskutere mine problemstillinger. Er informantene i Team Mobil enig i hvordan styringsdokumentene definerer problematikken i feltet? Hvem har symbolsk makt til å definere og eventuelt endre doxa? Hvordan kan ledelsen medvirke til at politiet arbeider kunnskapsstyrt i møte med grenseoverskridende kriminalitet? Dette er noen av spørsmålene jeg vil prøve å besvare senere i oppgaven ved bruk av Bourdieus terminologi.

Kapital

Har Team Mobil en symbolsk kapital i form av spesialkunnskap som gir dem større innflytelse innenfor sitt område? Slik Bourdieu forklarer det, kan en person inneha flere ulike former for kapital. For å vise dette tar han utgangspunkt i den øvre middelklassen i Frankrike og konstruerer en modell som illustrerer hvordan makten er fordelt i samfunnet¹⁴ (Bourdieu 1997:22). Han innfører betegnelsene *kulturell* og *sosial kapital* som uttrykk som gir grunnlag for makt. For å samle kapitalformene innfører han begrepet *symbolsk kapital*, som inneholder både kulturell, sosial og økonomisk kapital, som et uttrykk for hvor stor makt en person kan ha. Ved å inneha visse mengder av de ulike kapitalformene vil mulighetene for å oppnå makt i samfunnet være til stede, ifølge Bourdieu (1995). *Kulturell kapital* er i utgangspunktet knyttet til hvor mye og hvilken utdanning man har, samt personens sosiale bakgrunn. Bourdieu påpeker at kulturell kapital kan ta lang tid å tilegne seg, og vektlegger hvordan dette læres gjennom sosialisering i flere slektsledd. I tillegg til å knytte kulturell kapital til sosiale koder knytter Bourdieu også begrepet til utdanning. Min informantgruppe har blitt tilført samme type kapital gjennom lik utdanning ved Politihøgskolen. I tillegg har flere tjenestegjort i militæret og tatt befalskole, noe som ikke er en uvanlig bakgrunn for polititjenestemenn. Bourdieu fremhever at utdannessystemet i økende grad har fratatt familie og slekt monopol på overføring av makt og privilegier, men «den direkte overføringen av økonomisk kapital forblir et av de viktigste midlene for reproduksjon, og effekten av sosial kapital («en hjelpende hånd», «trekking i trådene», «old-boys-nettverk»)

¹⁴ Skjema på side 22 i Bourdieu 1997 er hentet fra s. 140–141 i *La Distinction*.

har en tendens til å korrigere effekten av akademiske sanksjoner¹⁵» (Bourdieu 1996:25). Han forutsetter at det finnes dominerende forestillinger om hvilke verdier som er ettertraktet i samfunnet. Bourdieu viser dette ved hjelp av begrepene *sosiale rom*, *kapital*, *felt* og *habitus*.

Sosiale rom, felt og symbolsk kapital

Min informantgruppe er i mellomledersjiktet i et felt som er hierarkisk oppbygd. Denne kapitalen er feltspesifikk og vil være spesielt attraktiv innad i politiet. Har Team Mobil mulighet til å påvirke feltet slik at det blir mer kunnskapsstyrt? Kan det å inneha spesialkunnskap eller en høy posisjon i feltet gi seg utslag i for eksempel valg av etterforskningsmetode, definere hva som er relevante saker, eller hvor innsatsen skal konsentreres?

Bourdieu benytter begrepet *sosiale rom* istedenfor samfunn. Begrepet sosiale rom inneholder sosiale posisjoner og livsstiler. En posisjon kan sies å være definert av en kapitalform (spesifikk kulturell, symbolsk eller økonomisk kapital) eller kapitalmengde som skiller seg fra andre posisjoner (Prieur og Sestoft 2006:167). Begrepet sosiale rom gjør det lettere å tenke seg et samfunn basert på en teoretisk modell der kategoriene igjen kan overføres til det virkelige samfunn. I modellen deler Bourdieu det sosiale rom inn i ulike kapitalformer, hvor kulturell og økonomisk kapital står i motsetning til hverandre. Det sosiale rom inneholder flere variabler og faktorer som regnes som kapital. Samlet sett kan alle kapitalformene bli målt som en enhet som Bourdieu kaller *symbolsk kapital*.

Innenfor det sosiale rom fins det Bourdieu kaller *felt*. Et felt er en selvrådende del av samfunnet hvor det hersker enighet om hvilke verdier og oppfatninger som er viktige og dominerende. For å få adgang til feltet må det i mange tilfeller erverves en spesifikk kulturell kunnskap gjennom en formalisert utdanning, i mitt tilfelle Politihøgskolen, som fordrer en investering av arbeid og derav bidrar til å skape den nødvendige interessen for feltet (Prieur og Sestoft 2006:166). Endringer i feltet skjer ved hjelp av ny kunnskap, noe mine informanter kan tilføre, men disse prosesser er så langsomme at aktørene oppfatter feltet som stabilt. Det gjør at gjeldende verdier og holdninger blir tatt for gitt. Det er vanskelig å lære seg

15 Akademiske sanksjoner menes her de formelle krav til utdanning som de franske myndighetene har vedtatt for å hindre at privilegerte stillinger skal «gå i arv», men at like vilkår skal gjelde, slik at alle skal ha like muligheter til å oppnå samme posisjoner i samfunnet.

språket i et nytt felt, da våre oppfatninger og meninger ubevisst ligger innenfor et bevisst felt (Bourdieu 1990:67). Politietaten kan i en viss utstrekning bli oppfattet som et felt. Nesten alle felt er strukturert av motsetninger mellom en autonom pol, hvor feltets praksis rendyrkes etter sin egen logikk, og en hetronom pol, hvor dets praksis påvirkes av eksterne makter som økonomi, politikk, mote eller religion (Prieur og Sestoft 2006:163).

Innenfor ethvert felt foregår det kamp om hvor definisjonsmaken skal ligge. Ved bruk av *symbolsk makt* forklarer Bourdieu hvordan de dominerende i samfunnet har makt til å definere verdier, og på hvilken måte de oppnår makt på de ulike felt. Bourdieus definisjon av symbolsk makt:

Symbolsk makt er en makt til å konstituere det gitte gjennom utsagn om det, til å få andre til å se og tro på en verdensoppfatning, til å bekrefte den eller forandre den, og gjennom verdensoppfatningen også handlingen i verden, og dermed verden selv.

(Bourdieu 1996:45).

Makt er alltid relasjonell og det forutsettes at andre anerkjenner denne makten, bevisst eller ubevisst. Å bryte den symbolske makt fordrer bevisstgjøring og innebærer en underkjenning av maktgrunnlaget (Bourdieu 1996).

Doxa

Er samarbeidsformene til Team Mobil et eksempel på at doxa i politiet er i ferd med å utfordres eller endres? Hvordan blir politiets administrative prosedyrer som for eksempel trekkregler¹⁶ utfordret av hvordan Team Mobil løser sine arbeidsoppgaver? Endrer samfunnet seg i et tempo som i stadig større grad utfordrer politiorganisasjonens evner til fleksibilitet og omstilling?

Innenfor ethvert felt eksisterer det ulike former for kapital. Kulturell og økonomisk kapital er ifølge Bourdieu de viktigste formene, men samlet sett er mengde kapital i feltet, den

¹⁶ Trekkregler regulerer hvor vedkommende som har begått lovbrudd, blir behandlet/etterforsket – og påtaleavgjort. Den politistasjonen/distriktet hvor det første lovbruddet fant sted, ”fanger” de øvrige sakene som eventuelt blir registrert senere. Deretter ”trekker” denne politistasjonen lovbrøyteren i alle øvrige saker.

symbolske eller feltspesifikke kapitalen utslagsgivende for hvilken posisjon en innehar. I feltet blir deres verdi oppfattet som den meningsbærende og tatt for gitt. Disse anerkjente, allment godtatte verdiene blir det ikke satt spørsmålstegn ved, verken av dem som besitter de rådende kapitalformer, eller av dem som ikke gjør det. Dette er en veldig forenklet fremstilling av denne tatt-for-gitt-formen som Bourdieu kaller for *doxa*.

"Doxa is the relationship of the immediate adherence that is established between a habitus and the field to which it is attuned, the pre-verbal taking-for-granted of the world that flows from practical sense"

(Bourdieu 1990:68)

Alle deltakere vil prøve å strebe etter de dominerende verdier i feltet. De som utfordrer *doxa* ved å forsøke å føre andre verdier inn i spillet, utfordrer maktstillingene i feltet. Det er fullt mulig å utfordre *doxa*, men det krever makt til å definere andre kapitalformer enn de som er rådende for området. Politileders rolle i politifeltet er å utfordre politiets eksisterende organisasjonsform, som de fleste innen feltet tar for gitt, ved å arbeide for nye arbeidsmetoder som er mer effektive. På området mobil vinningskriminalitet gjelder dette behovet for å legge til rette for endringer i så vel arbeidsform som arbeidsmetodikk.

Habitus

Hvordan virker habitus inn ved forståelsen av nye typer kriminalitet som krever nye arbeidsmetoder? Hvilke faktorer virker (dis)kvalifiserende for lederstil og endringsvilje ved implementering av nye arbeidsmetoder og arbeidsfilosofi?

Habitus er ifølge Bourdieu varige, overførbare disposisjonssystemer, samt forståelser og tolkninger som forklarer hvorfor individet handler som det gjør.

Som allmenn og overførbare disposisjon virkeliggjør habitus (...) en systematisk og universell iverksettelse av den nødvendighet som er iboende i læringsbetingelsene, som strekker seg ut over grensene for det som er direkte tillært.

(Bourdieu 1996:75)

Habitus er grunnlaget for all ny lærdom. All ny kunnskap blir bearbeidet ut fra hvilke erfaringer og kunnskap man har gjort seg tidligere i livet. Siden habitus er nedfelt i ethvert menneske, kan den beskrives som kroppsliggjorte disposisjoner. Valg kan føles frie, men de ubevisste disposisjonene man har, gjør at ethvert valg vil være preget av tidligere erfaringer. Tregheten i habitus gjør at man ikke bare kan legge av seg gamle erfaringer. Tidligere lærdom sitter i underbevisstheten som en hindring ved at deres forståelse av verden og deres måte å handle på er påvirket av tidligere praksis. Finnes det en politihabitus, eller finnes det flere? Man kan trekke en parallell til politikulturbegrepet og diskutere problemstillingen ut fra det. Svaret er kanskje at det finnes flere ulike politihabitus avhengig av hvor den enkelte arbeider i politiorganisasjonen, og hvor lenge man har vært ansatt. Jo lenger man har vært ansatt et sted, jo mer rotfestet blir habitus i den enkeltes personlighet og væremåte.

Bruk av Bourdieus teori

Bourdieu beskriver i hovedsak den øvre franske middelklasse. Jeg beskriver en liten enhet av politiorganisasjonen i Norge som jobber med mobile vinningskriminelle. Teoretisk sett kan selve politiorganisasjonen i store trekk tilfredsstille de kravene til felt som Bourdieu stiller. Politifeltet er både en formell institusjon og kan betraktes som et stabilt felt. Team Mobil representerer i beste fall en subkultur, en kultur som eksisterer innenfor en annen større kultur, nemlig politifeltet. Jeg vil tilpasse mine begreper til Bourdieus modell, der politikulturen kan sees på som de eksterne forutsetningene og politikapitalen som struktur hos aktørene, noe som muliggjør strategier. Som nevnt tidligere er ikke politikultur eller yrkeskulturer noe enkelt begrep å definere, da det er snakk om ulike yrkeskulturer og ulike praksiser inne de ulike feltene, også innen politifeltet. Tross åpenbare farer og svakheter ved å definere politikultur vil jeg gjøre et forsøk på å definere og bruke begrepet som et overordnet teoretisk begrep der hovedpoenget er at politikultur legger de eksterne forutsetningene for normer og atferd.

Under disse forutsetningene vil jeg legge Reiners definisjon av yrkeskultur til grunn når jeg videre i min avhandling snakker om politikultur.

Cultures are complex ensembles of values, attitudes, symbols, rules and practices, emerging as people react to the exigencies and situations they confront, interpreted through the cognitive frames and orientations they carry with them from prior experiences. Cultures are shaped but not determined by the structural pressures of actor's environment.

(Reiner 2010:116)

Min tilpasning til kapitalbegrepet blir da som følger:

Politikapital: kunnskap, kompetanse, ferdigheter, egenskaper og objekter som tilkjennes verdi i politiets yrkeskulturer.

Videre i oppgaven vil jeg benytte politikultur og politikapital som definert over. Utover det vil jeg benytte uttrykkene til Bourdieu slik han definerer dem.

2.2 Flyghed - om kriminalitetskontroll

Hvor stort er problemet med at utenlandske mobile vinningskriminelle kommer til Norge, og hvor godt er denne trusselvurderingen dokumentert? Team Mobil benytter seg av egne og andres analyser og vurderinger av kriminalitetsbildet. I arbeidet med å bekjempe mobil vinningskriminalitet benytter de seg av utradisjonelle arbeidsmetoder. Hvordan påvirker dette deres arbeid? Er Team Mobil en pådriver i tvangsmidlenes ekspansjonsprosess?

I "Kriminalitetskontroll – baserad på tro eller vetande?" stiller Flyghed grunnleggende spørsmål: På hvilket faktagrunnlag blir trusselvurderingene og fremtidsanalysene dannet, og hvordan blir disse evaluert i etterkant av at nye tiltak har blitt satt i verk? Flyghed er skeptisk til hvordan offentlige myndigheter, ikke bare i Sverige, men også internasjonalt, håndterer denne problematikken. Hvilke midler er de mest effektive i kriminalitetskampen uten at det skal gå på bekostning av samfunnets fundamentale krav om sivile rettigheter og rettsikkerhet hos samfunnsborgerne? Flyghed undres over hvilke kriterier som legges til grunn ved utvelgelsen av nye arbeidsmetoder, de som skal være de mest egnede for å holde kriminaliteten på et akseptabelt nivå. For de fleste av oss er det en selvfølgelighet at slike

beslutninger blir tatt på bakgrunn av kunnskap og ikke på løse antakelser. Ofte glimrer underlaget med sitt fravær, hevder Flyghed, noe som i ytterste konsekvens kan få følger for den enkelte borgers rettssikkerhet og sivile rettigheter (Flyghed 2007:59).

Ut fra kriminalitetsstatistikken kan man lese en del om hvordan den registrerte kriminaliteten er, og på dette grunnlaget tolke kriminalitetsbildet med tanke på hvordan utviklingen har vært over tid, dets volum og struktur. På bakgrunn av kriminalitetsstatistikken er det vanskelig å si noe om hva som er effektiv kriminalitetskontroll, og hva som er effekten av de ulike arbeidsmetodene til politiet. Hvis nye integritetskrenkende metoder innføres, må et antall grunnleggende kriterier være oppfylt. Hvis ikke, risikerer man en ekspansjon av kontroll og overvåkning som fører til økning i integritetskrenkelser uten at kriminalitetsbekjempelsen blir effektiv, ifølge Flyghed (2007:60).

Flyghed problematiserer det han kaller "tatt-for-gitt-het" hos de politiske og utøvende myndigheter. Jeg vil benytte Flyghed til å diskutere hvor godt den nye utenlandske mobile vinningsfienden er dokumentert, og se på hvordan Team Mobil benytter strategidokumenter i sitt arbeid. I tillegg vil jeg også problematisere hvilke virkemidler som tas i bruk, i betydning av utradisjonelle etterforskningsmetoder, og se hvilken betydning dette har for Team Mobil.

2.3 Politisosiologi som forskningstradisjon

Det er ulike måter å se på politivitenskap på. Hva det er som skal inkluderes eller utelukkes i feltet politivitenskap, råder det uenighet om. Siden interessefeltet mitt er politi og jeg har et akademisk utgangspunkt, er det viktig å ta en rask gjennomgang av ulike syn på politisosiologi som forskningstradisjon, for så i kapittel tre, redegjøre for eget ståsted. Granér (2004) er en av dem som hevder at man bør avgrense feltet og skille mellom politiforskning og politivitenskap, slik at politivitenskapen kan utvikle seg som fag. Hellesø-Knutsen hevder på sin side at politivitenskapen heller skal inkludere enn ekskludere for å bidra til økt kunnskap om politiet (Hellesø-Knutsen 2010:10). Politivitenskap som fag regnes som et relativt nytt forskningsfelt, et felt under utvikling. Per i dag fins det ingen entydig definisjon på hva politivitenskap skal inneholde. Hellesø-Knutsen hevder at noen formelle føringsdokumenter kan bidra til å inkludere og ekskludere fagfelt og metoder fra

politivitenskapen (2010:10). Hun henviser til CEPOL¹⁷, som i 2007 ga ut rapporten *Perspectives of Police Science in Europe*, hvor hensikten var å fremme noen grunnleggende prinsipper for og oversikt over den fremtidige tilnærmingen til europeisk politivitenskap. I rapporten står det følgende:

“Police science has the principle task to analyze, scrutinize and review usual or traditional, and sometimes well-proven, practices, routines or patterns on the basis of theoretical perspectives and scientific methods. The intention of police science is to guarantee or accelerate progress in policing, police training and police organization.”

(Bjørger, et al. 2007:11)

CEPOL-rapporten tar for seg hvilken tilnærming europeisk politivitenskap skal ha. Dokumentet kan slik sett ha stor innvirkning for retningen og innholdet i norsk politivitenskap, hevder Hellesø-Knutsen (2010:10).

Når det er uenighet om hva politivitenskap skal inneholde, er det en naturlig følge at det også er uenighet om av hvem og hvordan politiforskerrollen skal bekles. Maning og Warfield, med bakgrunn i angloamerikansk politiforskning, deler politiforskningen opp i to ulike retninger, å forske *på* politiet eller å forske *for* politiet (2009:99). Forskningen *på* politiet karakteriseres som akademisk og teoretisk rettet, mens forskning *for* politiet preges av at politiet selv er målgruppen, hvor hensikten med forskningen ofte preges av et nytte-kostnads-perspektiv der kunnskapen skal benyttes til å forbedre politiets tillit og gjøremål.

Høigård følger også dette synet og deler inn politiforskningen i to retninger, myndighetsforskning, som skjer innenfor rammene av politihøgskolene i Norge og Sverige, og universitetsforskning, som gjøres ved universitetene. Hun karakteriserer gapet mellom de ulike retningene som en kløft (Høigård 2005:105). Denne kløften fremkommer på ulike måter, der Høigård mener den viktigst forskjellen er i perspektivering. Myndighetsforskning er karakterisert av et ovenfraperspektiv og et styringsperspektiv, med et nytte- og veiledningsmål for politiets arbeidsmåter og prioriteringer. Universitetsforskningen er karakterisert ved et utenfraperspektiv der politiets virksomhet problematiseres i større grad enn i myndighetsforskningen (Høigård 2005). Temavalg er ofte

¹⁷ <http://www.cepoleuropa.eu/index.php?id=home0>

forskjellig. Universitetsforskningen problematiserer oftere enn myndighetsforskningen politiets virksomhet, borgernes sivile rettigheter, menneskerettigheter og andre overordnede spørsmål, mens myndighetsforskeren oftere tar utgangspunkt i konkrete problemstillinger formulert og bestilt av departement og overordnet politimyndighet. Metodemessig gjør universitetsforskningen oftere bruk av kvalitative metoder, mens myndighetsforskningen i større grad gjør bruk av kvantitative metoder (Høigård 2005:105). Høigård peker her på ulike måter å utøve sin forskergjerning på i de ulike leirene og spør om det må være slik, eller om det er en uheldig utvikling. Svaret hun gir, er at det fins gode grunner for at det bør forbli slik, blant annet at politiforskningen bør rendyrkes for at den skal være relevant og utvikles videre, men at det også er grunner som taler imot, som for eksempel faren for innavl i forskermiljøet. Et forslag er å arbeide for en form for mellomløsning, å bygge noen usikre minimumsbroer over kløften (Høigård 2005:107).

I "En skamfull forsker?" hevder Marianne Sætre at Høigård forfekter et stigmatiserende syn på forskere utenfor universitetsmiljøet ved å introdusere "kløften" mellom såkalt myndighetsforskning, som foregår på Politihøgskolen, og universitetsforskning som to ulike forskningsmiljøer med ulike kvaliteter, og som ikke beriker hverandre. Et skille mellom god og dårlig forskning, hevder Sætre, som ikke er enig i Høigårds virkelighetsbeskrivelse (Sætre 2010:72). Miljøene er ikke lukket for hverandre, slik Høigård hevder, men det foregår et utstrakt samarbeid mellom forskerne, de har ofte samme arbeidsgivere, gjør arbeid for hverandre, underviser og sensurerer på tvers av ståsted. I tillegg er de ofte utdannet ved samme universitet, noe som ikke fremkommer av Høigårds beskrivelse av de ulike miljøene, mener Sætre (2010:73). Hun konkluderer med at "Økt bredde og toleranse vil styrke kriminologien som fag ved å gi mer varierte forståelser av både den kriminelle aktøren, offeret, det sivile samfunnet og staten. Det vil skape et større og romsligere kritisk indre rom, et mer tolerant vitenskapelig «over-jeg», som fremmer mangfold av stemmer i dialogen og striden i det vitenskapelige fellesskapet" (2010:106).

Manning og Warfield konkluderer med at det er fravær av viktige elementer som for eksempel hvilken rolle, posisjon og legitimitet politiet skal ha i et demokrati i den angloamerikanske forskningen. Dette mener de er uheldig for utvikling av politivitenskap, noe som viser at politiforskning snarere er *for* politiet enn *på* politiet sett ut fra et uavhengig

analytisk ståsted (2009:109). Høigård konkluderer også med at myndighetsforskning er mer *for* politiet enn *på* politiet, og at kløften mellom de to forskermiljøene kanskje har en uheldig virkning på utviklingen av politivitenskap. Til tross for ulike ståsteder, rammebetingelser og miljøer bør man jobbe for en tilnærming, noe som på lengre sikt vil gagne begge forskermiljøer, hevder Høigård (2005:108). Dette er et syn som deles av Sætre, som fremholder at kriminologien trenger både flere, bredere og mer fleksible analyserammer enn det som er tilfellet i dag (2010: 107).

I artikkelen *Police Pursuits: A Case Study of "Critical Friendship?"* fremhever Waddington at politiforskeren kan innta en rolle som "en kritisk venn" (2010). Dette er en flertydig rolle, hevder Waddington, både som varslers og en nyttig, solidarisk venn på samme tid. I sin rolle som kritisk venn har politiforskeren muligheten til å løfte blikket over fra nytteverdien eller resultatet av politiets handlinger og til å se på handlingens legitimitet (2010:121). For å være en kritisk venn må man både ha politiets tillit og god kjennskap til deres virksomhet, men samtidig beholde sin frie og uavhengige forskerrolle.

3 Metode og etiske vurderinger

3.1 Min bakgrunn og rolle som forsker

Min praktiske og teoretiske forankring er i universitetsforskningen. Mitt interesseområde er endringer i ledelseskulturen i politiet og hvordan denne endringen kommuniseres nedover i hierarkiet. Hvordan overfører ledelsen sin arbeidsfilosofi? Jeg har verken politibakgrunn eller stor kunnskap om det praktiske politiarbeidet. Det vil si at jeg ser politiets virksomhet utenfra, og ikke ovenfra eller fra et styringsperspektiv. Min oppgave er å fokusere på hvordan politiet møter nye kriminalitetstyper som følge av samfunnsendringer, og hvordan ledelsen må samarbeide på andre måter enn før for å møte denne type endringer. Ved hjelp av intervjuer og observasjon håper jeg å komme nær nok inn på den enkelte leder i politiet til å se hvordan de gjør ting i praksis, men samtidig er det viktig at jeg beholder den kritiske distansen som kreves for å ha det Watne kaller en aktverdig distanse til forskningen (Watne 2010:48). Høigård hevder at myndighetsforskning i mindre grad er forankret i generell sosiologi enn universitetsforskningen, og at den ofte er teoriløs, i motsetning til universitetsforskningen. I tillegg hevder hun at myndighetsforskning ofte er styrt av korte frister og økonomi, og at det er bestillingsforskning og ikke nødvendigvis styrt av forskerens egen nysgjerrighet (Høigård 2005:105-106). Som student ved universitetet er mitt utgangspunkt annerledes. Finansieringen er min egen, og således er forskerspørsmålene også mine egne. Et ideal kan være å innta en rolle som "en kritisk venn", slik Waddington (2010) beskriver det, hvor man både har evnen til å løfte blikket og se på handlingenes legitimitet, og samtidig være en nyttig og solidarisk venn. For å være en kritisk venn må man både ha politiets tillit og god kjennskap til deres virksomhet, og samtidig beholde sin frie og uavhengige forskerrolle. Et grunnleggende ønske og motivasjon for arbeidet mitt er at masteroppgaven skal få interesserte lesere og forhåpentligvis føre til økt kunnskap om feltet og ha nytteverdi for politiet og andre impliserte på fagområdet.

3.2 Kvalitativ analyse

Med utgangspunkt i metodelitteratur og egne erfaringer har jeg hatt mange spørsmål og avveininger underveis i prosessen. Hva er god kvalitet i kvalitative undersøkelser? Hvilke kriterier skal jeg legge til grunn slik at andre vil oppfatte min oppgave som en kvalitetsmessig og vitenskapelig god masteroppgave? I kvantitative undersøkelser er kvalitetskravene lettere å definere, og etterprøve for andre. Like enkelt er det ikke i kvalitative undersøkelser, hvor helt andre metoder for datainnsamling gjør kvalitetskravene mer diffuse og vanskelige for andre å etterprøve. Kvalitativ forskning produserer en helt annen form for data enn den kvantitative. "Det er ikke fenomenenes utbredelse og omfang som står i fokus, men snarere tingenes innhold og betydning" (Fangen 2004:195). I fagmiljøene er det en pågående diskusjon om hvilke mål for vitenskapelig kvalitet som skal vektlegges for kvalitativ forskning. Johannessen, Tufte og Christoffersen skriver i sin bok at Guba og Lincoln påpeker at pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er relevante mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser (2010:229). Fangen refererer også til Guba og Lincolns definisjoner og fremhever at de legger til grunn et felles kvalitetskrav, nemlig at forskningen er gjort på en tillitvekkende måte (Fangen 2004:195). Jeg har tatt utgangspunkt i deres kvalitetskriterier og prøvd å etterleve dette i min forskerdebut.

Introduksjon til feltet

Min veileder har gode kontakter i politiet, noe som gjorde det enklere for meg å bli introdusert til feltet. Som en kjærkommen portåpner sendte hun et introduksjonsbrev til politimesteren i det politidistriktet jeg ønsket å ha som utgangspunkt for min masteravhandling. Responsen kom umiddelbart, og vi avtalte et forberedende møte der jeg sammen med en medstudent presenterte våre prosjekt. Møte ble avholdt i februar 2011 på politimesterens kontor med visepolitimester og sjef for Team Mobil. Den positive innstillingen og velvillige måten vi begge ble møtt med, gjorde at jeg følte meg velkommen som studentforsker. At de allerede før møtet ga meg tilgang til politiets egne interne rapporter, anså jeg som en tillitserklæring som forpliktet.

Utvalget

Team Mobil er en forholdsvis liten selvstendig gruppe organisert som fire små etterforskningsteam lokalisert i fire ulike politidistrikt med en felles politifaglig sjef. Hvert team er ledet av en teamleder. Teamlederne møtes regelmessig hver tredje eller fjerde uke. Disse månedlige møtene ledes av deres felles sjef, sjefen for Team Mobil. Fire ganger i året blir det arrangert stormøter der alle i Team Mobil er til stede, samt folk fra Kripos og UP. Som observatør på de ulike møtene fikk jeg anledning til å få et overblikk over samtlige i Team Mobil, i tillegg til utenforstående som deltok.

På forhånd hadde jeg bestemte ønsker om hvilke personer jeg ville intervju, alt etter hvilke roller de har i Team Mobil. Sjefen for Team Mobil kom i tillegg med en anbefaling om en person jeg burde intervju som hadde spesielle kunnskaper om et tema som kunne være interessant for meg. Dette var en person jeg ikke uten videre ville fått kjennskap til på egen hånd, siden jeg som forsker kom utenfra og ikke kjente gruppen godt nok. Jeg valgte derfor å følge rådet til tross for at jeg ikke hadde valgt informanten selv. I ettertid ser jeg at det var et godt valg, siden jeg fikk mye god og relevant informasjon av informanten. Siden Team Mobil har fire team i fire ulike politidistrikter, ønsket jeg å intervju samtlige teamledere, siden de var bindeleddet mellom teamledergruppen og sitt eget lokale team. Alle teamene er knyttet opp mot en spesiell politijurist lokalt i sitt distrikt. En av disse ønsket jeg også å intervju. Juristens rolle er litt på siden av etterforskerteamet, siden han har ansvaret for det påtalemessige. Han er en viktig brikke for å bygge en helhetlig sak og for å oppnå et godt resultat i retten. Ut over disse ønsket jeg å intervju en analytiker, da jeg antok at det kunne være en viktig strategisk posisjon i Team Mobil. Til slutt ville jeg intervju sjefen for Team Mobil. Siden han rapporterer direkte til ledergruppen der alle fire politimestrene sitter, har han en svært viktig posisjon med hensyn til hvordan samarbeidet skal forløpe. Min informantgruppe bestod av seks menn og én kvinne. Å foreta et strategisk utvalg kan være en sjanse å ta for en forsker. Min erfaring var at alle mine informanter viste seg å være relevante kilder i forhold til mine spørsmål.

Observasjon

Observasjon som metode var en fin måte å bli introdusert på for mine informanter og få informasjon om feltet. Min første observasjon var et teamledermøte. Fokuset mitt var på samhandlingen mellom sjef og teamleder spesielt, men også mellom teamlederne, hvordan kommunikasjonen foregikk, og på hvilken måte samhandlingen var strukturert. Å lete etter uformelle regler som fungerer som en mal som leder atferden i en viss retning, og ved å beskrive reglene får man en forklaring på deltakernes handlinger, ifølge Goffmann og Becker (Fangen 2004:94-95). I *Uppdrag: forskning* skriver Marcus Persson at det er gjennom samhandling med andre at mennesket lærer seg betydningen av handlingens innhold, både kroppslig og verbalt (2008:53). Som rollemodeller skal ledere i politiet gå foran og vise vei på en tilsvarende måte som de ansatte skal i møte med samfunnet. Et av mine mål med observasjon var å se om man som forsker kunne få rede på om ledere og ansatte i politiet har den samme referanserammen og et felles forståelsessystem.

Å være observatør i politiet slik jeg var, vil si å gå inn og ut av feltet. Man flytter ikke inn og deltar i alle døgnets gjøremål, slik muligheten er i andre feltarbeid. Prieur flyttet periodevis inn til en av sine informanter og levde sammen med gruppen hun studerte. På den måten fikk hun en nærhet til informantene som var helt spesiell (Prieur 2002). Hammersley og Atkinson hevder at det er viktig med en viss avstand til det man observerer. Går man for nær, mister man distansen og det kritiske blikket som er nødvendig for analysearbeidet (Prieur 2002:138). Goffman mener det er nødvendig å "go native" for å delta på samme premisser som dem man observerer. Han mener at man med vidtgående deltakelse til slutt nærmest skal forstå informanten innenfra (Prieur 2002:140). I dagens samfunn kan det være vanskelig å følge Goffmans anbefalinger, spesielt med feltstudier i politiet. Prieur mener at man godt kan gå inn og ut av feltet uten at det vil være negativt for forskningen. Noen kan ha godt av å komme ut av miljøet hvis det er spesielt belastende hendelser man observerer. Fangen skriver også om nødvendigheten av pauser da hun studerte nynazister (2004). En annen grunn til å ta pauser er for å gjenvinne utenfraperspektivet og få skjerpet sansene igjen. Prieur mener at man godt kan ha stor nærhet til feltet man studerer, men det er en fordel å opparbeide seg en viss distanse når analysearbeidet starter (2002).

Min første observasjon ble gjort få uker etter formøtet. Jeg observerte et teamledermøte med fem deltakere, sjef for Team Mobil, tre teamledere, samt en stedfortreder. Før møtet startet, ble jeg bedt om å foreta en kort presentasjon av meg og mitt arbeid, noe jeg syntes var naturlig og var forberedt på. Møtet var strukturert etter en mal med faste punkter og innlagt lunsjpause. Begge teamledermøtene jeg var på, varte mellom fire og fem timer. Lunsjpausen viste seg å være heldig for meg siden det da var naturlig at vi satt sammen alle seks. Mine informanter fikk da muligheten til å nærme seg meg på en ufarlig og selvfølgelig måte, noe som gjorde at de fikk et mer avslappet forhold til min tilstedeværelse senere på dagen. Bruk av humor viste seg å være en viktig måte å bryte isen på, noe avslutningssamtalen på mitt første møte med informantene viser:

"Møtet avsluttes med litt selvskryt og avslutningskommentarer om dårlig servering. Litt spøk og latter. På utsiden henvender jeg meg til Karl mens Atle, Even og Anders står rundt. Jeg sier at jeg har taushetsplikt, men spør om vi kanskje skal formalisere det i form av en avtale og en underskrift. Dag sier da at han lurte litt på dette underveis, men at han antok at jeg hadde taushetsplikt. Karl svarer at det skal han ordne til neste gang vi møtes. Jeg klapper Atle på armen og sier med et smil " ...og i mens ringer jeg VG!". Alle ler godt."

Det å vise at man skjønnte humoren og samtidig spøkte litt tilbake, gjorde at avstanden til mine informanter ble mindre. Episoden viste seg å være en effektiv måte for å komme på bølgelengde og gjorde det lett å komme tilbake på teamledermøte to måneder senere. Denne effekten var dessverre ikke til stede under et stormøte i april som varte en hel dag. Der ble jeg gående mer alene, uten den nære kontakten med mine informanter, noe utbyttet også bærer preg av. Under teamledermøtene noterte jeg for hånd, mens jeg på stormøtet skrev rett inn på pc-en. Jeg hadde på forhånd laget meg en observasjonsguide¹⁸. Den fungerte best på det siste teamledermøtet, siden jeg da hadde fått litt mer erfaring. Stormøtet tok jeg litt mer som en bonus og til å få bakgrunnsinformasjon, siden det var lagt opp til foredrag og diskusjon med flere aktører til stede.

¹⁸ Observasjonsguide – se vedlegg.

Intervju

I tillegg til observasjon benyttet jeg kvalitativt intervju som metode. Gjennom intervju får jeg en annen og ny type informasjon enn det jeg får gjennom observasjon. Gode intervjuer forutsetter observasjon enten i form av at man kjenner miljøet fra før, eller at man har foretatt feltstudier der. Prieur hevder at kvaliteten på intervjuene ofte øker i takt med hvor godt man kjenner feltet. Man vil være bedre rustet til å vurdere den informasjonen man får, med god kjennskap til feltet (Prieur 2002:137). Som utgangspunkt benyttet jeg en semistrukturert intervjuguide¹⁹, der noen spørsmål var mer åpne enn andre. Resultatet var at noen spørsmål ga konkrete svar ut fra en fastlagt mal, mens andre var åpne i håp om å få så mye informasjon som mulig, noe jeg også fikk. De åpne spørsmålene ga anledning for andre tolkninger enn opprinnelig tenkt, noe som ga meg nye tanker og problemstillinger. Bakgrunnen for å velge denne type intervju er at det er en fleksibel metode som kan gi fylldige og detaljerte beskrivelser om gitte emner (Johannessen, et al. 2010:135).

Etter at Sjef for Team Mobil hadde informert sine ansatte om meg og mitt arbeid, sendte jeg en e-post hvor jeg beskrev prosjektet mitt og samtidig spurte om de var villig til å stille som informanter. I tillegg sendte jeg informasjonsskrivet²⁰ med samtykkeerklæring som vedlegg. Tre av informantene svarte umiddelbart. Det passet meg bra, da jeg kun hadde kapasitet til å foreta tre intervjuer før påske. De andre sendte jeg en oppfølgingsmail på et senere tidspunkt som passet for meg. Da svarte samtlige i løpet av kort tid og beklaget at de ikke hadde respondert før.

Siden mine informanter ikke arbeider i Oslo, var det naturlig at jeg kom til dem. Tid og sted overlot jeg til informantene å bestemme. Det mest praktiske var å benytte et møterom på deres arbeidssted. Der satt vi uforstyrret, noe jeg tror alle var godt fornøyd med. Det at vi møttes på deres arbeidssted, gjorde at jeg også fikk anledning til å møte de andre i teamet. Ved en anledning snakket jeg med visepolitimester, som viste interesse for meg og mitt arbeid på tross av at vi aldri hadde møttes før. Det var tydelig at mitt møte var kjent av vedkommende. Disse møtene gjorde at jeg fikk en annen kjennskap til Team Mobil enn jeg ville fått om intervjuene hadde foregått på nøytral grunn. Uten unntak var alle mine

¹⁹ Intervjuguide – se vedlegg.

²⁰ Informasjonsskriv – se vedlegg.

informanter engasjerte intervjuobjekter som bød på seg selv og var villig til å dele sin kunnskap med meg. De jeg ikke hadde møtt tidligere, brukte noen minutter på å bli varme i trøya. De som jeg hadde møtt tidligere på teamledermøtet, brukte liten tid til å snakke seg varme. For meg ble det fort tydelig at de fleste av dem var veldig opptatt av sitt eget arbeid, og var positive til at jeg skulle skrive masteroppgave om temaet. De hadde satt av nok tid til at vi kunne snakke oss ferdig. Det til tross for at jeg opplevde deres hverdag som travel. Dette bidro til en positiv stemning under intervjuene. Før vi startet, gikk vi gjennom informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen.

Et mål for meg var å kunne gjennomføre intervjuene så naturlig som mulig. For å klare det benyttet jeg meg av intervjuguide og opptaker under samtlige intervjuer. På den måten slapp jeg å konsentrere meg om å skrive, men kunne ha blikkontakt med informanten, fokusere på å lytte og komme med oppfølgingsspørsmål der det trengtes. I tillegg ga det meg muligheten til å sjonglere litt mer med spørsmålsrekkefølgen, noe jeg stadig ble bedre til etter hvert som jeg fikk litt erfaring. Det virket ikke på meg som om informantene i nevneverdig grad lot seg hemme av at jeg tok lydopptak av intervjuet. I ett tilfelle slo min opptaker seg av midt under intervjuet og var ikke til å få liv i igjen. Heldigvis var min informant klar med sitt eget utstyr og tok opptak av samtalen selv og sendte det til meg på mail før jeg var ute av huset. At de var såpass komfortable med lydopptak under intervjuet, antok jeg var fordi de selv har erfaring med dette, selv om rollene nå var snudd på hodet. For å møte de ulike intervjuobjektene best mulig opererte jeg med litt ulike intervjuguider alt etter hvem jeg intervjuet og hvilken rolle de hadde i Team Mobil²¹. Da jeg intervjuet sjefen for Team Mobil, frigjorde jeg meg fra guiden mot slutten av intervjuet og lot ham snakke fritt om temaer som kommunikasjon, samarbeid internt og eksternt, suksess, endringsvilje og forbedring. Det ga mye interessant informasjon. De andre fikk ikke den muligheten, unntatt på siste spørsmål, som var "Har jeg glemt noe?".

Tidsmessig brukte jeg litt forskjellig tid på de ulike intervjuene. Mitt første intervju var det korteste, på om lag en time. De to intervjuobjektene jeg ikke hadde møtt tidligere, brukte jeg omtrent det samme på. Resterende intervjuer var fra en time og tyve minutter og opp mot to timer. Disse intervjuobjektene hadde jeg møtt tidligere og opprettet en god relasjon

²¹ Har kun vedlagt intervjuguide som ble benyttet til teamlederne, da de andre er tilnærmet like bare med små justeringer.

til på forhånd. Det tror jeg spilte en rolle. I tillegg ble jeg nok en bedre intervjuer etter hvert og visste stadig mer om hva jeg ville fokusere på i min avhandling. Intervjuene ble gjort i to bolker. De tre første i løpet av to uker før påske, de fire siste i løpet av juni.

Dokumentanalyse

I tillegg til observasjon og intervjuer, som var min viktigste informasjonskilde, har jeg også sett på lovverk, offentlige dokumenter og handlingsplaner som har vært aktuelle for mitt tema. Dokumentene beskriver både mål og resultat. I analysen av de ulike dokumentene har jeg sett på ulikheten mellom den ønskede tilstand og de faktiske resultater, samt hva det eventuelle gapet består av. Noen av dokumentene har vært svært viktige for meg, spesielt i startfasen, da jeg skulle sette meg inn i temaet, men også underveis i analysen. Evalueringsrapporten, en intern vurdering av teamets første virkeår, som jeg fikk tilgang til, har vært til uvurderlig hjelp for å få et helhetlig bilde av hvordan Team Mobil arbeider, deres fortrinn og mangler.

Analysearbeidet

Fra første forberedende møte på politimesterens kontor til siste dag før trykking har mitt materiale vært gjenstand for analyse. Mine forventninger og min forforståelse ble vurdert og analysert allerede under bilturen hjemover fra første forberedende møte. Å hevde at analysen har vært en separat del av prosessen, vil være feil. Den har pågått hele tiden underveis mot et endelig resultat.

Renskriving av observasjonen og transkriberingen av intervjuene har vært viktige i analysearbeidet. Siden alle intervjuene ble tatt opp digitalt, ble transkriberingen en fin måte å fordøye stoffet på. Dette gjorde jeg som oftest i dagene etter at intervjuene ble foretatt, for så å slette dem fra opptakeren. Det er mye god lærdom i transkribering. Man blir godt kjent med sine egne svakheter som intervjuer. Allerede ved det andre intervjuet hadde jeg foretatt endringer i intervjuguiden og luket ut noen åpenbare feil jeg gjorde under første intervju.

På forhånd hadde jeg utarbeidet ulike intervjuguider alt etter hvem jeg skulle intervju. Det var nødvendig for å få med de ulike særegenheter de representerte, men i hovedtrekk var de bygget over samme lest. Uavhengig av mine guider levde hvert intervju sitt eget liv etter hvordan kjemien mellom informanten og meg var, hvor god tid vi hadde, og hvor mye informanten ville snakke. Det hendte flere ganger at vi snakket oss bort i temaer som ikke stod i intervjuguiden, og kom inn på ulike problemstillinger jeg ikke hadde tenkt på, som for eksempel å se på mobile vinningskriminelle som gjengangere, noe jeg skriver om i kapitlet om overføringsverdi. Resultatet var at jeg under analysen hadde et rikere materiale enn jeg ellers ville hatt om vi slavisk hadde fulgt intervjuguiden. Intervjuene kunne av den grunn heller ikke tolkes helt likt eller sammenliknes direkte. Jeg mener at fordelene ved å la informanten snakke seg tom om aktuelle temaer, overskygget ulempene dette medførte av ekstraarbeid i analyseprosessen.

Etter at transkriberingen var ferdig, leste jeg intervjuene gang på gang. Nye problemstillinger som jeg først ikke hadde tenkt på, dukket opp etter som jeg finleste tekstene. Et eksempel på en ny problemstilling var hvilken effekt gjennomføringen av en stor sak har for motivasjonen og samholdet i Team Mobil. Jeg brukte post it-lapper med ulike fargekoder for å samle temaene. I tillegg lagde jeg egne dokumenter der jeg samlet ulike utsagn om et gitt tema. Dette var for å kunne sammenlikne tekstene bedre. Etter hvert har flere problemstillinger utkrystallisert seg som egne kapitler.

Umiddelbar analyse av et utsagn eller en observasjon kan sette en på sporet, men man kan også bli fanget inn i feil spor hvis man ikke dobbeltsjekker at man faktisk har oppfattet utsagnet eller situasjonen riktig. Et eksempel på en feiltolkning jeg gjorde, skriver jeg om i kapitlet "Fra mangelen på stor sak til nødvendigheten av stor sak".

Å holde fast ved mitt materiale

Som tidligere skrevet under "Observasjon", har både Fangen og Prieur fremhevet nødvendigheten av å ha litt avstand eller distanse til feltet når man skal analysere sine funn. Dette er for å opprettholde utenfraperspektivet og holde sansene skjerpet i forhold til sitt materiale. Som forsker er det viktig hele tiden å ha fokus på hvordan du selv farger ditt materiale, både under intervjuprosessen og i arbeidet med analysen. Om funnene oppfattes

som troverdige, avhenger blant annet av hvor mye funnene er preget av forskerens subjektivitet. Hva er det som gjør at mitt arbeid blir som det blir? Hvilken rolle har det spilt at jeg som kvinne hovedsakelig har intervjuet menn? Hva betydde min manglende kjennskap til politiets interne rutiner og sjargong? Hadde det noen betydning at jeg uttrykte meg på en annen måte enn det de var vant til? Ved flere anledninger ble det litt latter da jeg ville ha det på min "akademiske" måte, som de uttrykte det. Jeg opplevde ikke de situasjonene som ubehagelige, men mer som en måte for å lette på trykket når vi kom til vanskelige spørsmål. Det tror jeg var en gjensidig oppfatning av situasjonen. På en annen side var min manglende inngående kjennskap til deres verden en fin innfallsport til å få intervjuobjektene til å forklare seg nærmere om sammenhenger jeg ikke helt forsto, eller som jeg ville vite mer om. Under observasjon av teamledermøtene opplevde jeg flere ganger at de henvendte seg til meg for å forsikre seg om at jeg hadde forstått hva de snakket om, og de forklarte gjerne litt ekstra hvis jeg ikke hadde fått det med meg. Alle disse elementene kan ha bidratt til at mitt resultat er annerledes enn om noen andre hadde foretatt et tilsvarende prosjekt. Jeg tror imidlertid ikke at dette har hatt negativ betydning for prosjektet.

Underveis i analyseprosessen har jeg vært helt klar på at jeg skulle holde meg til mitt materiale, til mine funn. Jeg var hele tiden klar over faren for at jeg kunne feiltolke en observasjon eller noe som ble sagt under intervjuet. Spesielt oppmerksom ble jeg etter at jeg tolket en meningsutveksling helt motsatt av det mine informanter gjorde, under mitt første møte med Team Mobil. Dette har jeg beskrevet under avsnittet "Fra mangelen på stor sak til nødvendigheten av stor sak." Heldigvis ble jeg så nysgjerrig på hva denne mangelen på stor sak egentlig handlet om, at jeg omarbeidet intervjuguiden og fikk spurt samtlige informanter om saken. Dette ble en viktig lærdom for meg tidlig i analyseprosessen.

3.3 Etske problemstillinger

Her sonderes det mellom de krav til forsker som følger av lovgivningen og de forpliktelser som er knyttet til mer generelle etske prinsipper.

Pålitelighet

Innen kvalitativ forskning er det vanskelig å kontrollere reliabiliteten til undersøkelsens data. Hva kan regnes som pålitelige data? Det har sine grunner i at det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen, ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, som er vanlig i kvantitativ forskning. I tillegg kommer observasjon og intervjuteknikker som er verdiladede og kontekstavhengige. Forskeren bruker seg selv som instrument i datainnsamlingen med sin unike erfaringsbakgrunn og sine tolkninger. Dette er momenter som gjør det vanskelig for andre å etterprøve om forskningen er utført på en forskningsmessig pålitelig måte. Ingen uavhengig forsker som vil etterprøve resultatene i en kvalitativ undersøkelse, vil nødvendigvis komme til de samme konklusjonene eller de samme tolkningene som vedkommende prøver å kontrollere (Fangen 2004:250). Det er derfor viktig at forskeren på en god og oversiktlig måte redegjør så detaljert som mulig for kontekst og fremgangsmåte for hele forskningsprosessen (Johannessen, et al. 2010:230). Å vise til godt håndverksmessig arbeid vil styrke påliteligheten til prosjektet og samtidig gi andre mulighet til å vurdere arbeidet som er gjort. For meg har det vært naturlig å redegjøre for arbeidsprosessen fra start til endelig sluttprodukt, begrepsavklaring og metodevalg, hvilke observasjoner og intervjuer som danner grunnlag for mine tolkninger, hvordan jeg mener disse funnene kan forstås i lys av de begreper og teorier jeg har valgt, osv. "Jo mer detaljert du gjør rede for hvordan du har kommet frem til tolkningene, jo lettere vil en annen person kunne vurdere reliabiliteten av dem" (Fangen 2004:209). Ifølge Fangen bør leseren bli presentert for alle ledd i prosessen. I mitt tilfelle må hensynet til anonymitet veie tyngre enn innsyn i prosessen, siden deler av datamaterialet verken kan eller skal kontrolleres av andre da dette vil gjøre mine informanter gjenkjennbare. Hvordan dette skulle håndteres på en pålitelig måte, ble en liten nøtt for meg, da miljøet er lite og gjennomsiktig. Utfordringen har blitt å presentere det på en måte som gjør at leseren selv kan vurdere om sluttproduktet er pålitelig og utført på en tillitvekkende måte og samtidig ivaretar informantenes anonymitet.

Dataenes relevans

Er relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete innsamlede data gode eller valide nok? Komplekse fenomener kan forenkles ved at vi finner frem til eller definerer indikatorer som vi mener er typiske for fenomenet vi undersøker (Johannessen, et al. 2010:64). I kvalitative undersøkelser kan det være vanskelig å bestemme hvorvidt de data som blir samlet inn, representerer et bestemt fenomen. En indikator skal angi noe typisk, noe som er representativt for det fenomenet som undersøkes (Johannessen, et al. 2010:64). Hvordan bestemmer man om indikatorene man bruker, er valide eller ikke? Enkelte ganger kan man bruke sunn fornuft, mens andre ganger er sammenhengen ikke like åpenbar. Da må man gjennomføre systematiske validitetstester for å se om de indikatorene man bruker, fanger opp problemet man ønsker å belyse. "Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valid eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være *tilnærmet* oppfylt" (Johannessen, et al. 2010:71). Begrepsvaliditet er et målingsfenomen som er veldig aktuelt i utformingen av f.eks. spørreskjemaene jeg bruker til intervjuene. Utfordringen min ble å finne gode spørsmål som ga samsvar mellom de fenomenene jeg undersøkte, og dataene jeg fikk.

Troverdighet

I kvantitativ forskning er spørsmålet "Måler vi det vi tror vi måler?", en vanlig definisjon på intern validitet. I kvalitativ forskning kan man ikke måle fenomenene direkte, men en tilnærmet definisjon kan være "i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss". Ifølge Pervin (1984:84) i (Johannessen, et al. 2010:230). Dette er en mye løsere definisjon, men validitet i kvalitative undersøkelser handler mer om hvorvidt forskeren på en god, gjennomarbeidet måte klarer å avdekke de fenomener som er formålet med studien, og presentere dem på en måte som gjenspeiler virkeligheten.

For å øke sannsynligheten for at forskningen skal komme frem til troverdige resultater, viser Johannessen, Tufte og Christoffersen til Lincoln og Guba (1985). Disse to trekker frem to ulike teknikker: vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende forskning betyr rett og slett at man setter av nok tid til å studere feltet. For å studere et bestemt

fenomen er det viktig å kjenne feltet godt nok til å skille mellom betydelig og ubetydelig informasjon. Til det trenger man tid. For mitt vedkommende observerer jeg kun i korte perioder og overværer møter av ulik lengde. Dette er ikke nok til å få oversikt over feltet, men er allikevel et viktig bidrag og korrektiv for intervjuene jeg foretar. For å sikre best mulige resultater og troverdighet benytter mange forskere seg av metodetriangulering. Det vil si at man anvender flere metoder for å undersøke om de tolkninger og fenomener man undersøker, stemmer med virkeligheten. Metodetriangulering er en måte jeg også benyttet. Mitt fremste verktøy for å fremskaffe førstehåndskunnskap om feltet var intervjuer. Gjennom samtaler med mine informanter fikk jeg et innblikk i deres oppfatning av hvordan dynamikken i feltet fungerer. En viktig del av samtalene er også at jeg får spurt om ulike ting jeg har lagt merke til under mine observasjoner, og ikke helt vet hva betyr. Ved å spørre mine informanter direkte vil jeg få vite om mine tolkninger av observasjonen er riktig. I motsatte tilfeller vil jeg kunne vurdere informantenes uttalelser opp mot det jeg har observert. Ved å ta utgangspunkt i ikke bare ett forhold, men flere tilfeller, kan forskeren teste om funnene hans har gyldighet ut over bare én bestemt kontekst. En samstemthet mellom flere utsagn og observasjoner vil øke troverdigheten også for meg og min undersøkelse.

En annen måte å styrke troverdigheten på er å la andre forskere eller kompetente personer analysere datamaterialet og se om de kommer frem til de samme resultatene eller fortolkningene (Johannessen, et al. 2010:230). Jeg har gjennom hele prosessen forsøkt å styrke troverdigheten gjennom å fremlegge og diskutere mine funn og fortolkninger i politigruppen. I tillegg har jeg på en aktiv måte brukt min veileder som et korrektiv for å forsikre meg om at mine arbeidsmetoder og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. På en slik måte har jeg blitt utfordret til å tenke gjennom mine fortolkninger og funn flere ganger.

Bekreftbarhet

”Når du skriver om mennesker i egen kultur og samtid, kan du dessuten benytte deres lesing av analysen delvis som en validitetskontroll. Dersom de kjenner seg igjen, får analysen mer tyngde” (Fangen 2004:214). Fangen hevder at selv om de kjenner seg igjen, er det ikke alltid

at informantene er enig i beskrivelsene og tolkningene. Blir funnene og tolkningene støttet av informantene, vil det i seg selv virke bekreftende (Johannessen, et al. 2010:323). Målet bør være at de du skriver om, kjenner seg igjen. Siden kvalitativ forskning i stor grad er påvirket av forskerens egen medvirkning, er det viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke av forskerens egen subjektive holdning (Johannessen, et al.). I denne type forskning er det vesentlig at forskeren i stor grad klarer å være selvkritisk og synliggjøre denne egenskapen for leseren. Ved å klargjøre eget ståsted, hvilken rolle man har som forsker, og hvilket forhold man har til feltet, gjør man det lettere for leserne å vurdere objektiviteten i oppgaven. Forskeren bør derfor gjøre klart hvilket perspektiv som ligger til grunn for valg av tema og metode. Dette er med på å farge våre briller og gjør vår oppfatning selektiv (Alver og Øyen 1997:58). "I de vitenskaper som er basert på forståelse og tolkning, kan ulike fremstillinger av en situasjon (...) leve ved siden av hverandre uten at de utelukker hverandre nettopp fordi perspektiv er styrende" (Alver og Øyen 1997:58). Nettopp derfor er det så viktig å redegjøre for hele forskerprosessen på en tillitvekkende måte. For min del har jeg vært bevisst på å behandle materialet på en mest mulig klar og objektiv måte, slik at oppgaven fremstår som et etterrettelig og troverdig arbeid.

Anonymitet

Å forske på sårbare og utsatte samfunnsgrupper medfører et spesielt ansvar. Politiansatte vil naturlig nok ikke automatisk komme inn under denne kategorien. Men siden de jobber med kriminalitet, og ofte mot profesjonelle aktører på den kriminelle arena, kan det være grunn til å utvise varsomhet. For å møte dette på en forsvarlig måte har jeg innhentet informert samtykke fra alle mine informanter. Som forsker bør man så langt som mulig forsøke å beskytte individet mot verden utenfor, mot hverandre og seg selv, samt beskytte gruppen mot stigmatisering. Dette er en vanskelig balansegang mellom de hensyn og den ærlighet som forskeren må ta hensyn til. Ifølge Fangen bør man allerede når man skriver ut intervjuene, ta etiske hensyn ved å anonymisere personer og institusjoner fra første stund. Dette ble også gjort. Slik beskyttes konfidensialiteten til den man har intervjuet, og informantene sikres på en betryggende måte (Fangen 2004:148). Alle informantene ble opplyst om at ingen navn ville bli nevnt, men at man ikke kunne utelukke at enkelte kollegaer ut fra oppgavens innhold ville kunne forstå hvor sitatet kom fra. Andre kollegaers

kjennskap til deltakers rolle, holdninger og uttrykksmåte gjorde det vanskelig å garantere full anonymisering. Som Petter, en av mine informanter uttrykte det: "Vi veit jo uansett hva de forskjellige mener."

Jeg fant det vanskelig å finne en riktig balansegang for å ivareta kravet om anonymitet, og samtidig finne en god måte å ivareta etterprøvbarheten på. Behovet for anonymitet ble diskutert med noen av informantene. Et par av dem mente at anonymitet ikke var nødvendig for dem. Jeg har likevel valgt å anonymisere alle informantene, slik at det blir likt for alle. Ved å navngi noen vil sannsynligheten øke for at de andre informantene vil kunne bli identifisert. For å ivareta gruppen som helhet har jeg valgt å endre navn på etterforskningsgruppen også. Team Mobil er ikke etterforskningsgruppens virkelige navn, men et fiktivt alias. Dette er gjort for at ikke utenforstående umiddelbart skal forstå hvilket politisamarbeid jeg har brukt som kilde. I tillegg til mine egne vurderinger forutsatte NSD anonymitet og informert samtykke for å gi meg tillatelse til å intervju, noe jeg i utgangspunktet syntes var greit.

Men hvor frivillig er frivillighet i politiet? Jeg reflekterte en del over dette spørsmålet. Politiet er i utgangspunktet en hierarkisk oppbygd organisasjon med tradisjon for beordring av sine ansatte. Det er mulig mine informanter fikk uttrykkelig beskjed om å stille opp til intervju. Det kan jeg ikke vite sikkert, men ingen ga uttrykk for misnøye med å bli intervjuet. Jeg opplevde nesten bare velvillige og kjappe tilbakemeldinger fra samtlige. I de tilfellene jeg måtte vente på svar, ble dette beklaget i ettertid og begrunnet med stor arbeidsmengde. Mangel på svar eller sene svar kan også tolkes som passiv motstand. Da jeg på et senere tidspunkt møtte informantene, var de imidlertid positive til å bli intervjuet, så jeg har ingen holdepunkter for å tolke de sene svarene som passiv motstand.

Det er en etisk utfordring å forske på hierarkiske organisasjoner hvor tillatelse til å forske blir gitt fra øverste leder. Utsagn som "Dette er noe vi støtter", fra ledelsen kan oppleves som føringer eller beordring av de ansatte. Denne type føring er blitt gitt i mitt tilfelle. Etter første møte med ledelsen ble jeg bedt om å lage en kort presentasjon av meg og mitt arbeid som de skulle legge ut på politiets eget intranett. Jeg opplevde dette som en hyggelig gest fra politimesterens side. Det er ikke sikkert Team Mobil opplevde det like positivt da de leste at de skulle være gjenstand for en masteravhandling.

*Fram til sommeren 2011 vil to mastergradstudenter, Bente Tjernshaugen og NN, foreta intervjuer og observasjoner i NN politidistrikt som en del av sine masteroppgaver i kriminologi ved Universitetet i Oslo. (...) Politidistriktet ønsker de to lykke til med sine oppgaver og ber ansatte som får henvendelser fra disse to studentene om å sette av tid til dialog med studentene.*²²

I tillegg til det som lå ute på politiets intranett, fikk jeg, under den påfølgende diskusjonen med sjefen for Team Mobil om hvem som var egnet som intervjuobjekter, vite at han allerede hadde informert hele teamet om min virksomhet. Alver og Øyen hevder at på arenaer der det er tydelige maktkonstellasjoner, bør forskeren være spesielt oppmerksom på personer som er toneangivende med hensyn til om en skal delta eller ikke. Dette kan påvirke graden av frivillighet, og samtykke kan gis mer på grunn av en ordre enn av fri vilje (Alver og Øyen 1997:112). Mitt spørsmål blir hvor frivillig mine informanters frivillighet er. Min oppfatning er, tross innvendinger, at informantene gjennom sin positive innstilling til prosjektet deltok på frivillig basis. Den skepsisen jeg møtte, var liten og ofte i første møte med informanten. Dette gav seg fort, og tonen under intervjuene var etter min mening preget av gjensidig tillit.

3.4 Generaliserbarhet

Målet med masteroppgaven er ikke bare å studere måten politiet arbeider på for å begrense utenlandske mobile vinningskriminelles aktivitet. Et overordnet mål er å beskrive hvordan politiet samarbeider over distriktsgrensene, hvilke samarbeidsformer som brukes, hva som er suksesskriteriene, og ikke minst undersøke om arbeidsmetodene til mine informanter er overførbare til andre felt innad i politiet. "Spørsmålet er om man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres" (Johannessen, et al. 2010:231). Forskning har som mål å trekke slutninger utover det umiddelbare materiell man får gjennom intervju og observasjon. Mitt mål er å se om mine funn er generaliserbare slik at det kan føre til en kunnskapsoverføring fra Team Mobil til andre områder innen politiet, noe jeg kommer tilbake til i kapittel ni om overføringsverdi.

²² Politiets intranett 18.02.2011 – Kan ikke etterprøves da dette er slettet fra nettet.

4 “Sterkest virker trolig leders egen praksis” - Forventninger og krav til ledere

Hvilken betydning har politiets lederkultur og lederpraksis for arbeidsutførelsen hos de øvrige ansatte? Kripes konkluderer selv med at mobile vinningskriminelle utfordrer både politiets organisasjonsform og arbeidsmetodikk (Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012: 3). Dette gir ledelsen spesielle utfordringer når de skal være løsningsorientert på kriminalitetsområder hvor politiets organisasjonsform er mer til hinder enn til gagn. Et utbredt syn er at politiledere ofte blir betraktet som ledere med stor autoritet innenfor en hierarkisk organisasjon som karakteriseres av regelstyring og tydelige strukturer. Dette er nødvendigvis ikke hele sannheten. Hva er en god måte å lede på, og hva forventes det av en god leder i politiet? I dokumentet ”Grunnleggende verdier, moral og etikk – En innføring i etikk for ansatte i politi- og lensmannsetaten” fra Politidirektoratet står det blant annet følgende om forventninger og krav til ledere i politiet:

Ledere er i kraft av sin normgivende posisjon viktige rollemodeller eller endringsagenter. Signaler fra ledelsen, både gjennom lederens personlige praksis og gjennom skrift, tale og beslutninger, vil derfor ha betydning. Sterkest virker trolig lederens egen praksis.

(Grunnleggende verdier 2009:11)

Hvilken forventning har informantene i Team Mobil til politileders rolle, og hvilken betydning har utøvelsen av lederskapet for dem? Det har i økende grad blitt fokusert på ledelse i politiet det siste tiåret. I ”Politiets rolle og oppgaver” fremheves det at lederkompetanse er avgjørende for å lykkes i arbeidet med å utvikle politiet og lensmannsetaten (2004-2005). For å undersøke hvordan informantene i Team Mobil definerer god lederstil, hvilke forventninger de har til egen leder, og hva som motiverer dem, må jeg kort si noe om ledelsesutviklingen og ulike typer ledelse. Siden dette bare er en liten del av oppgaven, vil jeg ikke gå i dybden eller utdype disse teoriene, men kun konsentrere meg om de store hovedlinjene.

På 70-tallet skjedde det en endring i ledelsesforskningen. Forskerne ble mer opptatt av karismatiske ledere og hvordan de jobbet for å få mest mulig effekt ut av de ansatte i

bedriften, hvilken virkning karismatiske ledere hadde på medarbeiderne, og hvordan prestasjonene økte som følge av den nye måten å lede på (Fjærli 2008). En sentral bidragsyter i utviklingen av denne type ledelsesteori var Bernhard Bass som sammen med Avolio utviklet fullspektrummodellen for ledelse (Bass og Avolio 1994). Teorier om visjoner og karisma ble integrert med de mer typiske transaksjonsteoriene. Ledelse ble definert ut fra en akse av punkter med mer eller mindre ledelse. Teorien opererer med tre ulike hovedtyper av lederstiler: Laissez-faire, transaksjons- og transformasjonsledelse.

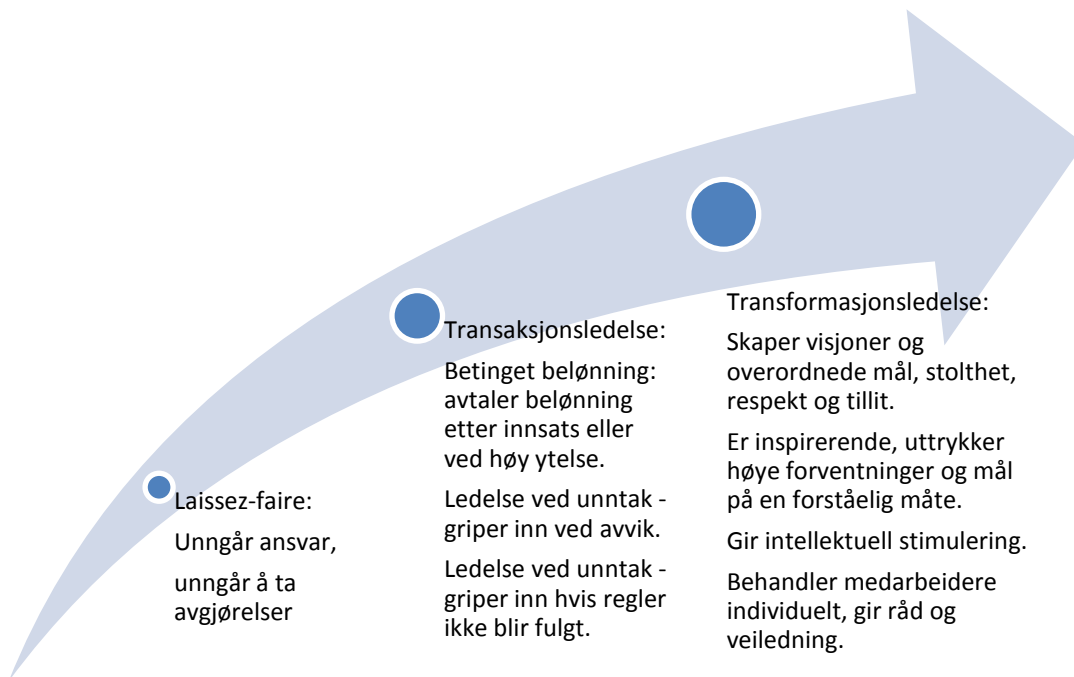
Laissez-faire, eller la-det-skure-ledelse, er en passiv form for ledelse der lederen trekker seg tilbake, unngår å ta avgjørelser og lar de ansatte overta ansvar og arbeid for bedriften. Bass hevder at denne formen for ledelse fører til lav produktivitet, dårlig samarbeid mellom ansatte, konflikter og fravær av nytenking og utvikling (Bass og Avolio 1994).

Transaksjonsledelse er en form for byttehandel der lederen får utført arbeid mot et gode i bytte med sine medarbeidere. Byttehandelen er en slags avtale der leder forklarer kriteriene som ligger i avtalen, hva som må gjøres for å oppnå avansement og/eller ulike bonuser. Bonus kan være anerkjennelse, økt lønn eller andre goder som verdsettes av medarbeiderne. De som oppfyller kriteriene, blir belønnet etter avtalen, mens medarbeidere kan risikere å bli straffet hvis de ikke er med på spillereglene og jobber for å oppfylle kravene. Det er ulike varianter av transaksjonsledelse, fra betinget belønning, hvor det er omfattende goder og bonuser, til å lede ved bare å gripe inn når regler ikke blir fulgt.

Transformasjonsledelse blir til når ledere stimulerer og utvikler medarbeidernes interesser slik at det skapes bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål (Bass 2004: 193). Gjennom engasjementet som skapes, er det ledelsens ambisjon at alle ansatte skal se ut over sine egne interesser og se hva som er best for gruppen eller organisasjonen. Målet er at medarbeiderne arbeider mot å realisere virksomhetens visjon gjennom et kollektivt engasjement. Dette kan gjøres på flere måter, ifølge Bass. Karisma, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og å ta individuelle hensyn er nøkkelbegreper i hans modell.

Bass' modell kan kort oppsummeres som en modell der pilens begynnelse viser et bunnivå hvor ledelsen er fraværende og det er dårlig samspill mellom leder og medarbeider. I

motsatt ende av pilen er transformasjonsledelse, hvor ledelsen aktivt er inne i alle ledd og påvirker sine medarbeidere på en inspirerende måte slik at den enkelte medarbeider skjønner sin viktige rolle i bedriften og ser egen innsats i en større sammenheng (Bass 2004:194).



Transformasjonsledelse er ikke alltid det eneste riktige svaret, men i tilfeller der organisasjonen står overfor nye utfordringer og har behov for endring, vil denne formen for lederskap være den som egner seg best (Bass 2004: 205). I andre situasjoner er metoden uegnet, og transaksjonsledelse egner seg bedre. Spesielt i stabile markeder vil organisasjoner kunne basere seg på transaksjonsledelse, og ting vil fungere bra med ledere som ganske enkelt lover og gir belønning til ansatte for å utføre oppgavene de er satt til. Politiet er en organisasjon med ulike behov for ledelse etter hvilke typer kriminalitet som skal bekjempes. Kampen mot mobil vinningskriminalitet er spesiell, siden den strekker seg utover distriktsgrensene og krever andre måter å samarbeide på enn det som organisasjonen er dimensjonert for eller har tradisjon for. Dette forutsetter nye måter å tenke på for den som skal være leder.

På et stormøte jeg observerte våren 2011, overvar jeg et foredrag om mobil vinningskriminalitet, av Morten Ørn²³, leder for analyseseksjonen i Hordaland politidistrikt. Majoriteten av tilhørerne hadde arbeid relatert til grenseoverskridende kriminalitet. Under oppsummeringen til slutt stilte han spørsmålet om hvordan Politi-Norge skal lykkes med å håndtere et økende antall mobile vinningskriminelle. Svaret var som følger:

Politiansatte må ha bevissthet om hvorfor det handles som det handles og politiorganisasjonen må fremme personlig mestring, rett mental innstilling, felles visjon, teamlæring og systemtenkning.

Sitatet er nesten klippet rett ut av læreboka om transformasjonsledelse og er en god illustrasjon på at politiet satser på å utdanne sine ledere og sørge for at organisasjonene er så godt rustet som mulig til å møte nye kriminalitetstyper.

4.1 Hva kjennertegner en god lederstil?

Hva er en god måte å lede på, og hva forventes det av en leder i politiet? Jeg har stilt spørsmålet til mine informanter i Team Mobil for å undersøke hva de mener kjennetegner en god lederstil, og hvilke faktorer som virker positivt inn i forhold til lederstil og endringsvilje ved implementering av nye arbeidsmetoder og arbeidsfilosofi.

Team Mobil trenger på mange måter en leder som tør å utfordre. Måten de arbeider på, utfordrer politiets doxa. De er gitt et mandat ved at de skal jobbe kun mot mobile vinningskriminelle. For å oppfylle dette mandatet må de nødvendigvis arbeide litt på tvers av de normer Politi-Norge vanligvis jobber etter. Ved å etablere nye rutiner og arbeidsmetoder utfordrer de på ulikt sett politiets habitus. Hvilke egenskaper forventer informantene i Team Mobil at en god leder skal ha?

For å ha god måloppnåelse i forhold til mandatet som er gitt Team Mobil, vil en aktuell arbeidsmetode være å arbeide kunnskapsstyrt. Etter transformasjonsmodellen vil det være leders rolle å stimulere den enkelte medarbeider gjennom å ta individuelle hensyn og utnytte hver enkelts intellekt gjennom å gi dem utfordrende oppgaver (Bass 2004). Dette

²³ . I 2009 ledet Morten Ørn utvalget som evaluerte lommemannetterforskningen. Han har lang erfaring med grenseoverskridende kriminalitet.

korresponderer godt med mine funn. Thomas setter ord på det mange av mine informanter har uttrykt som et kjennetegn på en god leder.

En leder er en som får medarbeiderne til å hente ut det beste i seg selv ved å gi dem muligheten til å gjøre de tinga de er best på. Det er jo også å se kvaliteten på medarbeiderne, og se dem der de er gode. Og få de sjøl til å se hva de er gode på.

Det ble påpekt av flere av mine informanter at det kreves ulike egenskaper etter hvilke oppgaver som skal gjøres. Forskjellige mandat krever ulike ledere. Det ble også påpekt at det er mange måter å nå et mål på. Ulike ledertyper med forskjellig lederstil kan ha samme måloppnåelse. Samtlige informanter var enige i at engasjement og motivasjon er av de viktigste kjennetegnene på en god leder.

Det er jo forskjell på arenaer som avgjør om den ene lederstilen er bra kontra den andre, men det som i hvert fall er viktig, er at man klarer å skape engasjement og positivitet i gruppa.

(Atle)

Mine informanter kom stadig tilbake til at en leder må både lede innad i gruppen og samtidig klare å se utover gruppens rammer og se de store sammenhengene. En leder må ha oversikten over gruppens samlede virksomhet og se hvor utfordringene er, slik at gruppen som helhet kan benytte ressursene der man får mest betalt for innsatsen.

Motiverende og engasjerende, være en driver ..., kunne litt om det meste, holde styr på ressursene, kunne prioritere og ta upopulære avgjørelser. Ha overblikk og se ting i en litt større sammenheng.

(Svein)

Ifølge Bass er fraværende ledere sjefer som unngår å ta ansvar, noe som virker negativt for bedriftens arbeidsmiljø og utvikling (2004). Det er leders oppgave å ta ansvar og ta avgjørelser, både populære og upopulære, svarte samtlige informanter med en så stor tydelighet at det nesten kan tolkes som et krav at leder faktisk tar beslutninger.

At han er til stede, og at han er offensiv i beslutningene sine. Han tar beslutninger. At han er med og skape engasjement i sakene ved å ... en kombinasjon av det å være til stede og drive saken framover. Ikke bare ved å ta avgjørelser, men også ved å være med på en måte i myldringsfaser og jobbe opp saken. Og selvfølgelig det å legge til rette på arbeidsplass, kjøretøy og at vi har de fysiske rammene vi trenger.

(Atle)

Katalysator ble brukt av min informant Karl. Det er på mange måter et dekkende uttrykk for hva flere av informantene mener er rollen en god leder bør innta i politiet. Dette er ikke bare min forståelse av transformasjonsteori, men også slik jeg forsto Morten Ørn under hans foredrag.

... en tilrettelegger tenker jeg på mange måter, skaffe mannskapene de ressursene de trenger, både når det gjelder personell, økonomi og midler. Det er på mange måter den viktigste greie tror jeg. (...) må motivere mannskapet og være til stede og tilgjengelig. En katalysator.

(Karl)

Hva som kjennetegner en god leder i politiet, slik jeg oppfatter utsagnene til mine informanter, korresponderer godt med teorien om transformasjonsledelse. Team Mobil er sammensatt av fire team lokalisert i hvert sitt politidistrikt, med en felles sjef. De opplever andre utfordringer enn det som er vanlig for politiansatte, som har nærmeste sjef lokalisert på samme arbeidsplass som dem selv, eller i samme politidistrikt. Dette kan nok være med på å forme deres syn på hvordan en leder bør være, noe jeg opplevde da intervjuet dreide over på forventninger til egen leder.

4.2 Forventninger til egen leder

Hvilke forventninger informantene hadde til egen leder, var ofte sammenfallende med hva som kjennetegner en god lederstil generelt. Som kjent er informantene del av en samarbeidsgruppe med deltakere i flere distrikter og hvor politifaglig ansvar ligger hos sjefen for Team Mobil og personalansvaret hos lokal leder. Det sier det seg selv at denne type ansvarsdeling kan føre til utfordringer for alle involverte. Mine funn viser at samtlige informanter var positivt innstilt til samarbeidet, samtidig som de så utfordringer ved å ha en politifaglig leder som skal dekke flere politidistrikt.

Han har jo en utfordring. Han er jo en av de få ledere som er leder over flere politidistrikt, og det i seg selv er en stor utfordring som jeg syns han takler veldig fint. Syns også han fyller rollen som sparringspartner når vi skal finne saker som er viktige for oss å fokusere på (...), og fokuserer på sak.

(Thomas)

Anders påpeker at motivasjonsfaktoren er en sentral faktor for å lykkes som leder for Team Mobil. Og ikke minst hvis samarbeidet skal fungere, må leder ha store samarbeidsevner. Det var klart uttalte forventninger om at leder må kunne samarbeide, ikke bare med de enkelte distrikt hver for seg, men også fylle rollen som koordinator og være limet i samarbeidet slik at Team Mobil fungerer som en dynamisk gruppe. Leder bør også ta ansvar for fordeling av menneskelige ressurser og sørge for at samarbeidet som helhet fungerer optimalt. Flere informanter forutsatte at leder flytter mannskap etter behov.

Han er en stor motivator, og det trur jeg er viktig i Team Mobil. Og samarbeidsevnen er til stede. Det er vi veldig avhengig av, at vi kan dele, altså de forskjellige distriktene i Team Mobil, at man kan hjelpe hverandre i perioder når det er mye å gjøre. Og det syns jeg at han oppfyller til fulle sånn som det er nå.

(Anders)

Tilgjengelighet kom opp som et naturlig oppfølgingsspørsmål, men fysisk tilstedeværelse er ikke alltid en betingelse for tilgjengelighet, ifølge flere av informantene. Det ligger i sakens natur at en sjef for fire politidistrikt ikke kan være fysisk tilstede til enhver tid. Spørsmålet er, er dette et problem for Team Mobil?

Selv om Sjef ikke sitter her, er han aldri noe problem å få fatt på, han er jo alltid på telefon. Kan spørre andre også innad i Team Mobil – ingen problem at han ikke er til stede i huset.

(Johannes)

I tillegg til hvilke forventninger informantene har til nærmeste leder, har de også forventninger om hvilken rolle de ulike politimestere skal spille.

Forventer like mye av dem [politimestere] som jeg forventer av meg selv. Jeg forventer at de er tilgjengelig og det opplever jeg at de til de grader er. De er veldig lite opptatt av den høye rollen de egentlig har, så jeg opplever at de er veldig tilgjengelig, tilgjengelig for alle spørsmål egentlig – viktigst. Og det er viktig at de er sitt ansvar bevisst om den rollen vi [Team Mobil] skal ha.

(Karl)

Når man har blitt gitt et mandat av ledelsen, er det også forventninger om at leders ansvar er å sørge for å legge omstendighetene til rette. Det blir nesten sett på som en forutsetning for å kunne gjennomføre jobben på en skikkelig måte.

At man bryr seg og legger forholdene til rette innenfor de rammene man har, slik at man får gjøre en så god jobb som mulig.

(Johannes)

Mine funn viser at det er godt samsvar mellom hva informantene mener er en god leder, og hvilke forventninger de har til egen leder. Sett i lys av transformasjonsteorien som er presentert, kan man se at Team Mobil ledes etter en del av de prinsippene som ble introdusert. Informantene gir inntrykk av at de har forståelse for at de arbeider etter et overordnet mål. Slik jeg ser det, har leder klart å skape entusiasme og stolthet for arbeidet som utføres gjennom å uttrykke høye forventninger og mål for samarbeidet. Selve arbeidet gir intellektuell stimulering, og den enkelte får oppgaver som gjør at de stadig må strekke seg.

4.3 Å "tøye" en stiv organisasjonsform.

Hvilken betydning har politiets lederkultur og lederpraksis for hvordan arbeidet blir utført av de øvrige ansatte? I hvilken grad kan leders egen praksis virke inn som en positiv faktor? I trusselvurdering av mobile vinningskriminelle trekker Kripos den slutning at mobile vinningskriminelle utfordrer både politiets organisasjonsform og arbeidsmetodikk (2012). Å legge til grunn en slik virkelighetsforståelse av mobil vinningskriminalitet gir ledelsen spesielle utfordringer med hensyn til det å være løsningsorientert på felt hvor politiets organisasjonsform er en begrensende faktor for arbeidsutførelsen. Team Mobil har klare oppfatninger av hva som gjør en leder til en god leder, og hvilke forventninger de har til egen ledelse. Hvilke muligheter har leder til å påvirke innenfor det eksisterende system? I revidert instruks for styring av virksomheter underlagt Politidirektoratet legges det vekt på personlige egenskaper, og det åpnes for individuell behandling.

Særlig i et tjenesteytende kunnskapsbasert virksomhetsområde som politi- og lensmannsetaten vil den menneskelige ressurs være avgjørende for måloppnåelse. I en slik sammenheng må også samspillet i organisasjonen kjennetegnes av dialog, delegering og medvirkning der den enkeltes individuelle frihet og egenrådighet avveies opp mot betydningen av kollektiv innsats og samhandling for produksjon og måloppnåelse.

(Virksomhetsstyring 2010:11)

Et at et av mine funn er at leder har store muligheter til å påvirke hvordan medarbeiderne opplever politiets organisasjonsform, og hvordan de håndterer disse utfordringene. Det er viktig at leder tilrettelegger forholdene slik at Team Mobil får best mulige arbeidsforhold. Et godt eksempel på hvordan doxa blir utfordret og grenser har blitt flyttet, er ledergruppens beslutning om at medlemmene av Team Mobil skal ha tilgang til saksbehandlingssystemet BL²⁴ i hele Team Mobil-regionen, uavhengig av distriktsgrenser. I utgangspunktet har alle tjenestemenn med tjenestelig behov tilgang til BL, men registret er et lokalt register, ved at store deler av den informasjonen som registreres i systemet, kun finnes lokalt. (Kriminalitetsbekjempelse og personvern 2003:80). Uten mulighet til å søke etter aktuelle og

²⁴ BL – Basisløsning – politiets straffesakssystem. I BL registreres de opplysninger som er nødvendige ved behandlingen av en straffesak, helt fra en sak er anmeldt til den er avsluttet. Alle opplysninger tjenestemennene produserer i tilknytning til saken, skal registres i BL.

relaterte saker i politiets register blir det veldig vanskelig å etterforske mobile vinningskriminelle som har hele landet som nedslagsfelt. Dette gjør tilgang til registret helt nødvendig for å kunne arbeide effektivt.

[Om tilgang til B]Det er vanvittig bra for vår del. Det gjør ting så mye enklere og mer effektivt. Sånn at det vi hadde kjempeproblemer med (...) politidistrikt. Fikk ikke tilgang. Det måtte helt opp til politimester her, som måtte snakke med politimester på (...) politidistrikt for at vi skulle få komme inn en time for å kikke på noen saker i deres distrikt. Man blir så oppgitt at det ...

(Svein)

I tillegg arbeider ledelsen for å få nasjonal tilgang til BL for hele Team Mobil. Dette kommer som et svar på vanskelighetene ved å få tilgang til BL utenfor samarbeidsregionen. Uten unntak opplever mine informanter selve politiorganisasjonen som et hinder for samarbeid over distriktsgrensene, samtidig som de fremhever leders evne og vilje til å tilrettelegge og rydde bort vanskeligheter så godt det lar seg gjøre innenfor det eksisterende systemet. Hvordan politiorganisasjonene er organisert, kan leder vanskelig gjøre noe med, men en leder som er villig til å utfordre doxa, kan skape endringer i arbeidsbetingelser og etterforskningsmetoder. Leders symbolske makt i feltet er avgjørende for hvilke premisser Team Mobil skal arbeide under.

Hvis vi er fire politidistrikter som skal samarbeide, da kan ikke vi gå på sparebluss. Da får vi ingenting til, rett og slett. Men jeg opplever at vi blir prioritert. Så egentlig er jeg veldig fornøyd med de lederne jeg har. Det tror jeg henger sammen med motivasjon.

(Karl)

Som motivasjon for videre arbeid er det viktig at informantene opplever at leder er en tilrettelegger som åpner for de mulighetene som fins, noe informantene erfarer at de gjør. I tillegg føler de at de blir sett og anerkjent for de utfordringene som ligger i veien for et enda bedre resultat. Tillit og fleksibilitet er avgjørende faktorer for at medarbeiderne skal kunne yte best mulig. Det opplever de at de får fra ledelsen. Denne gjensidige tilliten slår ut begge veier ved at medarbeiderne arbeider langt mer enn det de er pålagt, noe som er positivt for bedriften, ifølge sjefen for Team Mobil:

Jeg tror de opplever at vi får til veldig mye og vi får ressurser til mye og det utløser en stor grad av kreativitet. De [Team Mobil] er utrolige. Jeg tror du skal lete lenge etter en politimedarbeider som er så tilgjengelig, som sitter så velvillig over, eller reiser tilbake på kveldstid for å få til noe.

Dette bekrefter informantene.

Samarbeid inspirerer, kollegaer inspirerer. Ledelsen inspirerer fordi de gir oss muligheten til å jobbe som vi gjør (positivitet, respons og at ting blir lagt til rette for deg). Fleksibilitet begge veier.

(Thomas)

Thomas uttrykker på mange måter noe av det Bass påpeker som viktig i sin transformasjonsteori. Ledelsen er inspirerende og klarer å skape et engasjement i samarbeidsgruppen, noe som gjør at medarbeiderne yter ekstra.

... det som motiverer meg, er selve prosessen. Jeg synes det er moro å holde på. Å ta de. Det som motiverer meg mest, er selve jobben. Ikke dette med anerkjennelsen. Det at vi får midler og mulighet til å gjøre en god jobb. Og når vi er i drivet, så merker vi at vi får det til. Det er min motivasjon.

(Atle)

I mandatet til Team Mobil ligger det en forutsetning om at gruppens medlemmer skal skjermes fra annet arbeid og jobbe kun med mobil vinningskriminalitet. Å bli prioritert på denne måten av ledelsen gjør at Team Mobil oppnår positive resultater, noe som henger tett sammen med motivasjonen til medarbeiderne.

Tilfredsstillelsen i å oppnå et godt resultat. Sjef... (informanten ler litt) er jo veldig inspirerende, aktiv, ivrig og morsom å ha som leder da. Tilbakemeldinger fra hele Team Mobil (...). Å jobbe sammen med folk som er positive og hyggelige og har lyst til stå på litt, gjør at man får lyst til å gi litt ekstra selv.

(Johannes)

Det er kjempemotiverende å levere tilbake gods til de som har fått frastjålet sitt arvegods og arvesmykker. Å gi tilbakemelding til de fornærmede er også veldig positivt.

(Anders)

Fordelen ved å arbeide som spesialist og føle seg prioritert har en positiv innflytelse på arbeidslysten, og ikke minst gleden over en skikkelig jakt. Å bli gitt muligheten til å benytte utradisjonelle etterforskningsmetoder og bygge sin egen sak slik Atle forteller i sitatet under, gir intellektuell stimulering for Team Mobil.

Jeg skal være så dønn ærlig å si at det er den jakta på tyven er det morsomste. Når du kanskje ikke helt vet hvem det er, men har en mistanke. Jakta frem til skjellig grunn. Du får kanskje bekrefta at teorien din var riktig, du finner de og arbeidet frem til pågripelsen, det er det absolutt morsomste. De sitter i Polen og Litauen eller Romania eller noe og bestemmer seg for at jeg er tyv og skal til Norge for å stjele så godt jeg kan. Og så sitter vi her i Norge og skal være politi så godt vi kan, og så blir det litt «hvem vinner?». Og det er en klassiker det ... hehe.

(Atle)

Leders evne til å tilrettelegge og "tøye" en stiv organisasjonsform slik at medarbeiderne oppnår best mulig arbeidsbetingelser, er avgjørende for hvilken motivasjon og arbeidsglede medarbeiderne opplever. Noe som igjen er utslagsgivende for hvilke resultater Team Mobil oppnår. Leders symbolske makt på feltet er bestemmende for hvilke arbeidsbetingelser og metoder Team Mobil har tilgang til og kan benytte for å avdekke grenseoverskridende kriminalitet. Leder er på mange måter premissleverandør slik at medarbeiderne kan arbeide kunnskapsstyrt, noe neste kapittel viser nødvendigheten av.

5 Et kunnskapsstyrt politi

På hvilken måte arbeider politiet kunnskapsstyrt for å forhindre grenseoverskridende kriminalitet, spør jeg i innledningskapitlet. Dette er et av hovedtemaene i oppgaven, og noe jeg anser som svært viktig i kampen som utkjempes mellom mobile vinningskriminelle og politiet. Hva ligger informantene i uttrykket "et kunnskapsstyrt politi" på deres området mobil vinningskriminalitet ?

Formelt har politikerne ansvaret for å utforme spilleregler for politiet slik at mål kan nås. Veien fra gode hensikter til realiteter kan være lang og vanskelig. Underordnede instanser gjør ikke automatisk som politikere og ledere ønsker. Tidligere statsråd og maktforsker Gudmund Hernes skrev i et innlegg om innføring av nye styringsmodeller i helsevesenet at "Det man gjør blir alltid noe annet enn det en ønsker, og selv Vårherre har hatt visse problemer i implementeringsfasen" (Hernes 2004:131). Utsagnet er dekkende på flere områder og kan godt brukes om endringsprosessene i politiet. Styringsmodellene er ofte forenklete virkelighetsmodeller, realiteten derimot, er kompleks og mangfoldig, gjenstridig og vrang, og slett ikke i samsvar med idealmodellene.

Hovedkennetegnet ved en kunnskapsorganisasjon er at det er en organisasjon der kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktor, og hvor leveransene skjer gjennom komplekse, gjerne unike tjenester og produkter (Fahsing og Gottschalk 2008, Grund 2006). Medarbeiderne i politiet har en unik kompetanse som preger politiorganisasjonen og gjør den til en kunnskapsbedrift. Denne kunnskapen er organisasjonens viktigste kapital. Kunnskapsarbeiderens kompetanse er en forvaltningskapital som ikke virksomheten eier, men kun har til disposisjon så lenge kunnskapsarbeideren er ansatt (Grund 2006). Hvordan arbeider et kunnskapsstyrt politi innenfor feltet mobil vinningskriminalitet? Hvilke særskilte utfordringer har Team Mobil, og hva er det de legger spesielt vekt på for å arbeide kunnskapsstyrt?

5.1 Hva sier strategidokumentene?

Hvilke forventninger har politiske myndigheter til hvordan politiet skal opptre i fremtiden? Politiske myndigheter er gjennom sine beslutninger og policydokumenter retningsgivende for hva politiet skal prioritere og premissleverandør for hvilke arbeidsmetoder de kan benytte. I dokumentet "Politiet mot 2020", kap. 3.5, "Kunnskapsbasert politiarbeid" beskrives det i hovedtrekk hvilke føringer politiet skal forholde seg til og arbeide etter.

Omfang og kompleksitet i ulike typer kriminalitet utfordrer politiet i valg av metoder for kriminalitetsbekjempelse. Politiets hovedoppgave er å forebygge og bekjempe kriminalitet og øke tryggheten. Dette forutsetter kunnskap om bakenforliggende årsaker til kriminalitet, lokale forhold, regionale og nasjonale sammenhenger, samt hvilke mekanismer som fører mennesker inn i kriminalitet. Kunnskapsbasert politiarbeid som arbeidsfilosofi skal omfatte hele politiorganisasjonen og er ikke et supplement til annen innsats. Gjennom metodisk innhenting, systematisering og analyse av informasjon skal det utarbeides vurderinger som grunnlag for strategier og tiltak, både på kort og lang sikt. Politiets virksomhet skal skje i samspill og samarbeid med lokalsamfunnet og andre relevante aktører. At lederne i politidistriktene har kompetanse i å utøve kunnskapsbasert ledelse er en forutsetning for styring av ressursene og effektiv kriminalitetsbekjempelse. Politidistriktenes evne til å analysere og operasjonalisere kunnskap henger i praksis sammen med viljen til å legge til rette for en hensiktsmessig etterretnings- og analysefunksjon, slik det er beskrevet i nasjonal strategi for etterretning og analyse²⁵.

(Politiet mot 2020:22)

I de strategiske satsningsområdene står det under punktet *Samling om kjerneoppgaver* blant annet at politiet skal utvikle gode kriminalitetsanalyser basert på nasjonal og internasjonal informasjon, samt utarbeide effektive løsninger for bekjempelse av distriktsovergripende og internasjonalt grenseovergripende kriminalitet. Hvordan løser Team Mobil sine oppgaver på en kunnskapsbasert arbeidsmåte? Hvilke arbeidsfilosofi benytter de seg av, og hvordan begrunner de sine valg ut fra kriminalitetsbildet?

Politidirektoratets rolle er å samordne og motivere politidistriktene og særorganene til å gjennomføre målrettet utviklings- og endringsarbeid, noe som skal sikre høy kvalitet og gode

²⁵ Nasjonal strategi for etterretning og analyse. (2007) Politidirektoratet

resultater av politiets innsats (Politiets strategi 2009:6). I revidert instruks for styring av virksomheter underlagt Politidirektoratet påpekes det at

Virksomhetene skal videreutvikle kunnskapsstyrt ledelse som hovedmetodikk slik at plandokumenter og beslutningsprosesser bygger på en kunnskapsorientert og reflektert tilnærming, der analyse av risiko og vesentlighet inngår som sentrale elementer.

(Virksomhetsstyring 2010:10)

I et styringsperspektiv skal politiet ha som mål å benytte kunnskapsrettet og strategisk ledelse for å oppnå de strategiske mål etaten har satt seg. På det personalmessige plan skal etaten jobbe for å utarbeide gode prosesser slik at medarbeidernes potensial og ressurser blir et positivt bidrag til virksomhetens verdiskapning og måloppnåelse. Særlig i et tjenesteytende kunnskapsbasert virksomhetsområde som politi- og lensmannsetaten vil den menneskelige ressurs være avgjørende for måloppnåelsen (Virksomhetsstyring 2010:11). Det blir også fremhevet at det er den enkelte medarbeiders kompetanse, kvalitet i arbeidet og motivasjon i samhandling med de andre medarbeiderne som er avgjørende for mengde og kvalitet på organisasjonens verdiskapning. Slik jeg forstår det, vil enkeltindivids innsats ha betydning for om politiet når sine mål, hvordan samspill og dialog blir utøvd i organisasjonen, og hvordan dette bidrar til virksomhetens verdiskapning. Denne forståelsen er sammenfallende med Fahsing og Gottschalks syn på at medarbeidernes kunnskap og arbeidskraft er den kritiske suksessfaktoren (2008). Hovedfokus må være å skape polititjenester av god kvalitet som blir utført på en skikkelig måte. Hva mener informantene i Team Mobil er godt politiarbeid på deres arbeidsfelt? Stikkordsmessig kan man si at målet er bedre resultater, økt effektivitet og høy kvalitet på arbeidet.

Effektivitet og målrettet styring lokalt

Det overordnede målet for Team Mobil er å redusere den mobile kriminaliteten i regionen og skape trygghet for publikum. Deres mandat er å arbeide kunnskapsstyrt og videreforedle metodebruken og samarbeidsformene på en mer forpliktende måte enn før, gjennom formalisert samarbeid. Team Mobil skal se bort fra distriktsgrenser, og gruppens medlemmer skal være skjermet fra annet arbeid og arbeide kun med utenlandske mobile vinningskriminelle. Effektmålene skal være økt politiinnsats mot mobile vinningskriminelle

og en reduksjon av de kriminalitetstyper som politidistriktet vil at Team Mobil skal konsentrere seg om. De skal også arbeide mot en mer ensartet straffesakshåndtering mellom politidistriktene. Informasjonsutvekslingen og kunnskapsdelingen skal optimaliseres i regionen, i tillegg til å videreutvikle metode for samarbeid på tvers av distriktsgrenser i forhold til mobile vinningskriminelle. Team Mobil skal håndtere hele straffesakskjeden fra etterretning og analyse, til etterforskning og iretteføring.

I praksis har alle teamene laget virksomhetsplaner for året som angir hva som skal prioriteres av arbeidsoppgaver, hvilke tiltak som skal settes inn for å redusere de prioriterte kriminalitetstypene, måltall for året før, og hvilke mål som skal oppnås i inneværende år. Hvert team skal utarbeide et eget budsjett som de må forholde seg til. Hvor stort budsjettet er, avhenger av hvor mye som blir bevilget av styringsgruppen. På slutten av året må hvert enkelt team utarbeide en statusrapport over hvordan året har forløpt i forhold til virksomhetsplanen. På den måten har de ulike teamene formalisert og organisert egne mål, samtidig som de foretar en evaluering på slutten av året hvor de gjør opp status for måloppnåelse og ressursbruk. Dette gjør Team Mobil både effektive og målrettede, ifølge mine informanter.

Vi har på en måte et konkret oppdrag i henhold til den kriminalitetstype vi er satt til å bekjempe. Sånn sett blir det jo ikke mer målrettet enn det egentlig. Vi skal ha lav terskel for å fengsle, vi skal ha strenge straffer. Utvise dem, vi skal følge dem helt til de er ute av landet. Hold de fengsla hele tida. Det er jo temmelig målretta. Det er jo målretta, er jo i sak da, å plukke ut de riktige objektene og få satt dem ut, da. Det er jo også et poeng, da.

(Johannes)

Flere av informantene kommer tilbake til det Johannes påpeker. Når Team Mobil først har pågrepet noen mistenkte, arbeides det veldig effektivt. På grunn av de korte fristene som blant annet varetektsfengsling gir, må det arbeides raskt, men som flere bemerker, det må ikke gå på bekostning av kvaliteten på arbeidet som utføres.

Målrettet arbeid betyr i tillegg å konsentrere seg om de rette personene. Slik jeg forstår det, vil det for Team Mobil bety at målet er å få satt ut de personene som utøver mest

kriminalitet lengst mulig, noe Atle også bekrefter. "Grunntanken hos oss er at noen få [kriminelle] gjør veldig mye."

Det har jo vært en av kongstankene til Team Mobil at man skal finne de miljøene, de riktige objektene, de riktige personene så skal man jobbe med dem, så skal man få gjort noe med problemet, istedenfor tusenvis av innbrudd, og man vet ikke hvem som har begått dem. Og hvis man skal se på disse tusen sakene, så blir man bare frustrert.

(Johannes)

Spørsmålet man kan stille til Johannes' utsagn, er: Hvordan vet Team Mobil at de etterforsker de riktige personene? Hvilken arbeidsmetodikk eller arbeidsfilosofi benytter de seg av for å oppnå de mål de setter seg? Grunntanken om at noen få personer står bak veldig mye kriminalitet, kan sees på som en arbeidsfilosofi og et utgangspunkt for hvordan Team Mobil arbeider.

Dette er jo en av grunnpillarene i Team Mobil. Jeg føler at ut fra den [arbeids-] måten og det målet vi har satt oss for jobbing, så føler jeg at vi både er effektive, og vi har stor måloppnåelse. Så er spørsmålet her, er måten vi er rettet inn på, er det den rette måten å gjøre det på? Det er jo et spørsmål vi kanskje ikke får svar på.

(Atle)

Atle trekker frem et viktig spørsmål, hvordan kan de vite at de setter inn de rette tiltakene og benytter de mest effektive metodene? Flere av mine informanter trekker frem motforestillinger mot å bli målt på effektivitet og oppklaringsprosent knyttet opp mot tidsbruk. Slik jeg forstår flere av mine informanter, mener de at slike måleparametre kan virke mot sin hensikt. Intensjonen ved å innføre måleparametre var å få fortgang i saksbehandlingstiden og heve oppklaringsprosenten. Som Svein hevder, er denne type effektmål dårlig tilpasset den type etterforskning de utfører, det gjelder ikke bare Team Mobil spesielt, men etaten generelt.

Oppklaringsprosent og saksbehandlingstid og sånn, men det passer veldig dårlig på mange saker. Hvis det kun er måleparametrene så, så ... innrettes all polititjeneste etter det. Saker blir henlagt veldig raskt, da, fordi her ser lederne at det vil kreve så mye arbeid for å oppnå et resultat at det er lettere å henlegge. Hvis vi skal komme i mål med denne her, kommer vi til å sprengre saksbehandlingstida.

Slik jeg forstår informantene i Team Mobil, forholder de seg ikke til om saken er formelt henlagt eller ikke. Når de snakker om tid og effektivitet, handler det om andre ting. Henlagtmeldinger oppfattes som en sak for statistikken. De gjenopptar gjerne sakene hvis det kommer inn nye momenter, ifølge Anders.

De fornærmede er veldig ofte fornærma, og de stiller veldig ofte spørsmål om brevet som kommer etter 14 dager om at det er henlagt, og hvorfor gjør dere ingenting med disse sakene. Men vi gjør noe med dem. Vi jobber jo med dem, men akkurat nå har vi ingen opplysninger som gjør at den saken blir oppklart. Men likevel så jobber vi med den. Fysisk ligger de hos oss fremdeles.

Effektivitet og målrettet styring i Team Mobil måles etter hvorvidt de oppnår de mål de setter seg i de lokale virksomhetsplanene. Det overordnede målet til Team Mobil er å redusere den mobile vinningskriminaliteten i regionen for derved å skape trygghet for publikum. Hvilken arbeidsmetodikk og arbeidsfilosofi de legger til grunn for sine valg, er av avgjørende betydning for om de når sine mål. Hva gjør de i praksis?

5.2 Kunnskapsstyring i praksis

Team Mobil har et mandat som går ut på å redusere virksomheten til mobile vinningskriminelle i samarbeidsregionen. Dette skal gjøres på en kunnskapsstyrt måte ifølge styringsdokumentene. Kjennetegnene til en kunnskapsstyrt arbeidspraksis er at medarbeiderne har en unik kompetanse som preger arbeidet. Den kritiske suksessfaktoren er selve kunnskapen som medarbeideren innehar, noe som igjen er avgjørende for resultatet til organisasjonen (Fahsing og Gottschalk 2008, Grund 2006). Hvordan arbeider et kunnskapsstyrt politi spurte jeg innledningsvis i dette kapitlet. Det spurte jeg også alle mine informanter om. Hva legger du i godt politiarbeid på ditt område?

5.2.1 Gravende journalist og gammeldags detektiv

Hva kjennetegner godt politiarbeid på området mobil vinningskriminalitet? Informantene var samstemte på at generelt godt politiarbeid er grundig arbeid, det er målrettet arbeid og man skal bruke de mulighetene man har innenfor lovverket. Hvis man har et samfunnsproblem man ønsker å få bukt med, må man sette en standard for hva som forventes av straffer for den form for kriminalitet, som virker avskrekkende for de kriminelle. God håndverksmessig standard på politiarbeidet gir de beste sakene, for å sitere en informant.

At man gjør et faglig godt arbeid, etterforsker grundig og bredt. At man innhenter opplysninger som også når det taler imot at mistenkte er skyldig. At man er objektiv ... etter at man har gjort det da, trekke sin konklusjon og ikke bestemme seg på forhånd og bare prøve å finne støttebevis og ikke å se så mye på det som taler imot.

(Johannes)

Hva er så godt politiarbeid for Team Mobil? Hvor man skal legge energi og fokus, sier også noe om godt politiarbeid, mener Svein, en av informantene.

Et godt politiarbeid for oss er å få hanket inn saker fra hvor som helst i Politi-Norge og se hvilke saker som peker seg ut, inn mot de sakene vi driver med. Selvgående etterforskere klarer å finne de rette sakene, jobbe mot de rette personene for å plukke de ut, de rette individene.

Å holde seg oppdatert på fagfeltet og lære seg nye metoder er også en viktig del av det gode håndverksmessige politiarbeidet. Svein kommer i tillegg med et eksempel på hva han mener er godt politiarbeid når han fremhever nødvendigheten av å være grundig og samtidig benytte seg av de mulighetene man har til enhver tid.

Fem unge menn tatt for et lite forhold. Men nå i ettertid har vi kikket de litt nærmere i korta og kommer til å lande på en 12–15 saker. Det er vi veldig fornøyde med. Da mener jeg at vi har gjort veldig bra politiarbeid og tatt i bruk helt nye ting, tekniske løsninger, og vi har jobbet bra med systemet og de mulighetene vi har, og har klart å komme fram til ganske mange flere saker enn utfra nesten ingenting, som vi mener vi kan klare å bevise i retten, og som de vil bli dømt for. Dette var ikke mulig for noen år siden.

For medlemmene av Team Mobil handler det også om noe mer enn det vanlige gode håndverksmessige politiarbeidet. Kreativitet og gjennomføringsevne er elementer som kommer i tillegg, og som er nødvendig i måten de arbeider på.

Godt politiarbeid hos oss er kreativitet, det er gjennomføringsevne. Det er evnen til å tenke litt utenfor den boksen vi står inni, da, fordi at det å fange de som ikke vil bli fanget, krever ofte litt mer enn det normalt sett gjør, da. Også handler det om å ha litt analytisk tilnærming til ting, til informasjon og være gravende journalist og være god gammeldags detektiv.

(Atle)

Kombinasjonen av gravende journalist og god gammeldags detektiv er et godt bilde på hvordan de tenker. Både analytisk og kreativt i tillegg til det som må ligge i bunnen for alt godt politiarbeid, den solide håndverksmessige standarden. Sjef for Team Mobil har klare forventninger til sine medarbeidere for hva han legger i godt politiarbeid for feltet mobil vinningskriminalitet.

Det jeg legger i godt politiarbeid, det er at det utføres et godt håndverksmessig arbeid. Vi skal gjøre de ting som det nærmest står i boka at det skal gjøre. Når vi har arrestanter osv., skal vi håndtere dem på en god, ryddig og respektfull måte. Vi skal bygge en god straffesak, vi skal ta gode avhør, vi skal sørge for ryddige rutiner. Vi skal ha kontroll på saken vår fra A til Å. Det er kjempeviktig. Det er det tradisjonelle gode politiarbeidet. I tillegg forventer jeg noe mer – kreativitet. Det tror jeg er nøkkelen til Team Mobil. At vi får ting til å skje der hvor veldig mange stopper opp, det er på mange måter nøkkelen for å komme videre, og det forventer jeg av Team Mobil-medarbeideren, og det opplever jeg. Det tror jeg henger sammen med motivasjon.

Mine informanter beskriver en endring i fokus og arbeidsmåte, dette ”noe mer” som sjef for Team Mobil beskriver. Altså må det ha skjedd en endring i måten de ser på utfordringene på, og hvilke arbeidsmetoder de benytter når de etterforsker mobile vinningskriminelle. Min undring blir da, hvordan var det før? Hva slags metoder ble benyttet tidligere, og hvordan gjøres det i dag? Først av alt må jeg introdusere det tradisjonelle erfaringsbaserte politiblikket som beskriver hvordan ordenspatruljen arbeider, for så å sammenlikne dette med det nye som mine informanter kaller personrettet etterforskning.

5.2.2 Det erfaringsbaserte politiblikket

Liv Finstad introduserte det analytiske begrepet *politiblikket* i sin bok med samme navn. Begrepet sier noe om hvordan politiet ser verden gjennom sine politibriller, og hvordan deres forståelse og handlinger blir preget av nettopp dette politiblikket (Finstad 2000:25). Finstads erfaringsgrunnlag er ordenstjenesten i Oslo. Hennes forståelse av hva politiblikket er, vil nødvendigvis være preget av hvordan hun tolker og forstår ordenspolitiets handlinger. Hva rommer så dette politiblikket?

Politiet har et annet type blikk enn det folk flest har. Menigmann og politiet har øye for forskjellige ting. Politiblikket er ofte et blikk for kjenninger. Blikket er ustanselig rettet mot det som virker annerledes i betydningen mistenkelig (Finstad 2000:91). Det mistenkelige kan være en sammensetning av tid, sted, person, situasjon og kjøretøy, noe eller noen som bryter en forventet norm. Essensen i politiblikket ser ut til å være interessen for det som ikke passer inn. Og når oppmerksomheten først er fanget, begynner analysen av den eller det man observerer. Politiet iverksetter kontroll når de får mistanke om at bestemte personer enten har gjort noe galt, eller kommer til å gjøre noe galt. Initiativer trenger ikke tas på bakgrunn av at politiet observerer en lovstridig handling. Det er omstendighetene rundt som vekker politiets mistanke, ikke nødvendigvis handlingen i seg selv. Ofte trenger det ikke være en hendelse engang.

Livsstilen til mennesker som lever på gaten er tydelig for alle og godt synlig i offentligheten. Kriminaliteten er godt innvevd i deres livsmønster, som også kan romme en mengde andre sosiale problemer som rusmisbruk, dårlig sosialt nettverk, manglende skolegang og så videre. Politiblikket ser ofte etter en bestemt Type Folk, spesielt de Liv Finstad kaller gatefolk (2000:113). Politiet vet mye om denne delen av befolkningen, både på godt og vondt. Av den grunn er også politiblikket særdeles treffsikkert. Metoden "stopp og sjekk" hadde nok ikke vært benyttet i den utstrekning den blir hvis den ikke hadde blitt sett på som en treffsikker og effektiv metode, ifølge Finstad. Uroing, det å gjøre livet som kjenning så vanskelig som mulig, er også en viktig del av metoden stopp og sjekk. Politiets interesse for den enkelte kjenning og miljø skal fungere som en advarsel, ifølge Liv Finstad. Fordi metoden stopp og sjekk både kan gi treff, og i særdeleshet skal understreke at det skal være vanskelig å leve som kjeltring, er metoden i omfattende og rutinemessig bruk (2000:114).

Evnen til å kunne lese situasjoner og personer riktig og raskt blir vurdert som et tegn på dyktighet internt i politiet. Politiblikket handler ikke bare hvilke kunnskaper den enkelte politibetjent har opparbeidet seg gjennom arbeidet, det er også et produkt av politiets kollektive erfaring. Det spesielle med politifolk er at de sitter med så mye informasjon i hodet. Å stoppe og sjekke en kjenning er et resultat av slik samlet kunnskap (2000:115).

Alt begynner i det små og det bagatellmessige kan utvikle seg til noe stort, var noe jeg lærte på skolen som liten. Innen kriminalitet har også dette synet gyldighet, og hos politiet er det spesielt godt utviklet. Politiblikket innebærer bestemte virkelighetsoppfatninger som at alt begynner med noe lite. Skepsis og mistanke blir ofte bekreftet. Politiblikkets virkelighetsdefinisjon blir dessuten bekreftet og opprettholdt i samspillet med kjeltringene, ifølge Finstad, når det viser seg gjentatte ganger at kjenningene ikke hadde rent mel i posen til tross for at de hevdet det motsatte.

Handlingsmønster til politiets ordenstjeneste formes av deres arbeid på gata, de opparbeider seg gatekunnskap. Dette er erfaringer man gjør seg gjennom praktisk arbeid. Der hvor unge nyutdannede kan diskutere i lang tid, vil den erfarne kanskje ikke ta diskusjonen med publikum i det hele tatt. Mengde erfaring kan gi utslag i hvor mye tid som brukes på de forskjellige oppdragene. Erfaring fører til at diskusjoner og situasjoner blir raskere bedømt, og man er mer tilbøyelig til å forutsi handlingsforløpet. Den systematiske mistanke bygger ofte på en forestilling om sannsynlighet (Finstad 2000:149). Politiets arbeidsmetode stopp og sjekk på bakgrunn av typologisk mistanke gjør noe med den Type Folk som sjekkes. Konsekvensene er at politiet er med på å reproducere en kriminell underklasse, slik Liv Finstad ser det (2000:120). Sånn sett har politiblikket et iboende problem. Når politiblikket rammer uskyldige, angripes rettssikkerheten og uskyldige menneskers rett til å være i fred for politikontroll. Når politiblikket er treffesikkert, handler det om et annet problem, risikoen for å ramme bestemte personer og grupper for ofte og for mye (2000:123).

5.2.3 Superkriminelle eller lykkejegere?

Mine informanter har en oppfatning av at de arbeider annerledes enn mange av sine kollegaer i politiet. Deres arbeidsfilosofi er at de må ta bort ”verstingene” blant dem som begår vinningskriminalitet. Det betyr at Team Mobil må prioritere hvilke saker de skal jobbe med, fordi ”de er så flinke med det de driver med at vi må være kreative i måten vi tar dem på”, som flere av mine informanter uttrykker det. Hvilke arbeidsmetoder benytter de seg av? I et intervju²⁶ gitt i Det kriminalitetsforebyggende råd i 2010 hevdet noen av mine informanter at i 2005 brukte de lokale politifolkene i regionen mye tid på å stoppe en lang rekke østeuropeere for stikkprøvekontroller, med dårlig resultat: De fleste var ærlige arbeidere. Arbeidsmetoden viste seg å være lite effektiv, noe som gjorde at man måtte utvikle og ta i bruk andre og mer treffsikre metoder for å avdekke mobile vinningskriminelle. En av metodene var å gjøre som de kriminelle, å bli mer mobil både fysisk og tankemessig.

Det ene ligger jo i navnet. Det å være mobile. Og det har noe med at vi håndterer kriminelle som har mobiliteten som strategi, de reiser jo fra sted til sted i løpet av veldig kort tid og nærmest spekulerer i, eller utfordrer måten politiet er organisert på. Og skal vi klare å gjøre noe med det, kan ikke vi være opptatt av hvor et forhold er begått, slik vi tradisjonelt har gjort, men da må vi være mobile. Det ligger i selve navnet.

(Karl)

Karl fokuserer på at distriktsgrenser er ikke noe de kan forholde seg til. Team Mobil er nødt til å gjøre som de mobile vinningskriminelle, forholde seg til sak uavhengig av sted. Team Mobil skal derfor ikke forholde seg til distriktsgrenser slik politiet tradisjonelt gjør, men søke der de antar gjerningspersonene har vært, og der hvor det finnes saker med samme fremgangsmåte eller modus²⁷. Dette er ikke vanlig arbeidsmetode i politiet. Tradisjonelt er politiet opptatt av hvor det kriminelle forholdet er utført, og at ansvaret for etterforskningen tilligger det aktuelle politidistrikt hvor forholdet er begått. Team Mobil tar saker ifra alle politidistrikt hvis mulig, ifølge mine informanter.

²⁶ Krad. URL: <http://www.krad.no/component/content/article/1-nyhetsarkiv/281-operasjon-grenselos-en-historie-om-effektivt-samarbeid> [lesedato03.09.2011]

²⁷ Modus operandi – et latinsk uttrykk som betyr ”prosedyre for gjennomføring/måte å utføre på” (Boba 2005). MO refererer seg til metoden for- og beskriver de fysiske nøkkelelementene i lovbruddet, og er de opplysningene som danner grunnlag for de komparative analysene, der politiet baserer seg på å finne tilsvarende mønster i lovbrysterens atferdsmessige karaktertrekk over flere saker i en serie.

Veldig mye av politiarbeidet ellers er tuftet på dette med trekk og saksregler, hvem som har ansvaret for å etterforske de og de sakene, og hvem som har ansvaret for den og den gjenganger. Gjengangeren er jo basert på litt av samme tanken for det vi gjør, nemlig at noen få gjør veldig mye, og tar du ut dem, så faller statistikken.

På bakgrunn av hva Team Mobil faktisk visste om antallet og aktiviteten til de mobile vinningskriminelle, måtte de også legge om arbeidsformen og tenke annerledes. De tradisjonelle arbeidsmetodene var ikke lenger tilstrekkelig. For å bli mer treffsikker måtte nye metoder tas i bruk for avdekke den mobile vinningskriminaliteten. Fokus har gått fra sak til personrettet etterforskning.

Vi skal jobbe personrettet. Og det er noe vi brenner for. Og det er noe jeg brenner litt for, for når du leser i media, kan man få inntrykk av at det kommer horder på horder av kriminelle fra utlandet. Og nærmest alle som kommer fra utlandet, er kriminelle. Det er jo ikke riktig i det hele tatt. Faktum er at noen få begår veldig mye kriminalitet.

(Karl)

Flere av informantene snakker om "de verste", eller "verstingene", de "superkriminelle". Slik jeg forstår Team Mobil, er det et sjikt mellom de flinke og profesjonelle og de tilfeldige og mer amatørmessige "lykkejegerne", som ikke legger planer i samme grad som de superkriminelle, men som drar litt mer på lykke og fromme. For å ta de superkriminelle som Team Mobil antar står for den største og mest alvorlige delen av kriminaliteten, benytter de seg av personrettet etterforskning.

Arbeidsfilosofien min er at vi må ta bort de som er verstingene. Det skiller seg ikke så mye fra annen etterforskning egentlig, for at det er personrettet. Det er jo ikke personrettet i det øyeblikk vi begynner med sakene, men det er heller ikke saksretta. For grunnen til at vi jobber med sakene, er jo at vi skal finne en person vi kan mistenke, eller flere og finne ut hvem av dem er det som har gjort det. Så vi jakter jo hele tiden etter en gjerningsmann som alle andre.

(Atle)

På spørsmål om hva så personrettet etterforskning er, har jeg fått mange svar, og til dels ulike svar, men alle peker i samme retning. Sitatet under illustrerer hvor vanskelig det er å beskrive.

Det er jo ikke så håndgripelig. For å gjennomføre en personrettet etterforskning må du vite at denne personen er den riktige personen å etterforske. Vi har jo hatt en del saker som begynner med personen. Fordi vi har tatt noen. Og så ser vi at i randsonene rundt disse er det en del andre interessante personer. Vi vet ikke hva de driver med, men de har kanskje vært delaktige i de sakene hvor det har vært pådømt personer uten at vi har klart å bevise det. De jobber ikke, de bare er osv., osv. De må være også det. Vi får følge ham, og så ser vi at han driver med det og det. Og det er reindyrka personetterforskning, men det ligger alltid en sak i bunnen. Fordi at det ligger opplysninger om at han er kriminell kommer jo fra sakene.

(Atle)

Det problemet Atle snakker om her, er tid til å analysere miljøene. Hvilken rolle spiller de personene som tilsynelatende ikke er med i det kriminelle miljøet, men som likevel dukker opp i randsonene gang på gang? Er det et tegn på at de er en av de superprofesjonelle som har en finger med i spillet, men som er så dyktige at de aldri blir tatt? Kanskje har de en nøkkelrolle som koordinator eller kjentmann? Folk som ikke jobber, men som har penger, bil og klarer seg bra uten noen synlig inntekt, vil i slike tilfeller være i søkelyset. Noe må de også leve av. Ved hjelp av etterretning og utradisjonelle arbeidsmetoder vil miljøer og nettverk kunne bli avdekket, mener Atle. For å kunne arbeide på den måten er Team Mobil avhengig av at de avsetter tid og prioriterer disse miljøene. Avveiningen blir da å prioritere bort lykkejegere.

Har du mange [lykkejeger-] saker som bare detter inn, så tar det så mye av kapasitet at du har ikke ressurser eller kapasitet tid til å plukke ut de riktige fangene som heller ingen andre politifolk ser fordi de bare er inn og ut, de bytter identitet, bytter lag, benytter leiebil og alt dette her. Sånn som nå, den (...)saken vi skal til med nå, de har operert her i fire, fem år. De har blitt stoppet av politiet før, men problemet er at de er så dyktig i det de driver med at ingen ser helheten i hva de holder på med før du setter deg ned og analyserer det ordentlig. Det krever masse forarbeid og masse målrettet jobbing mot det, og når vi får nok av de [lykkejeger] som bare sitter i buret, da blir det ikke nok ressurser til det.

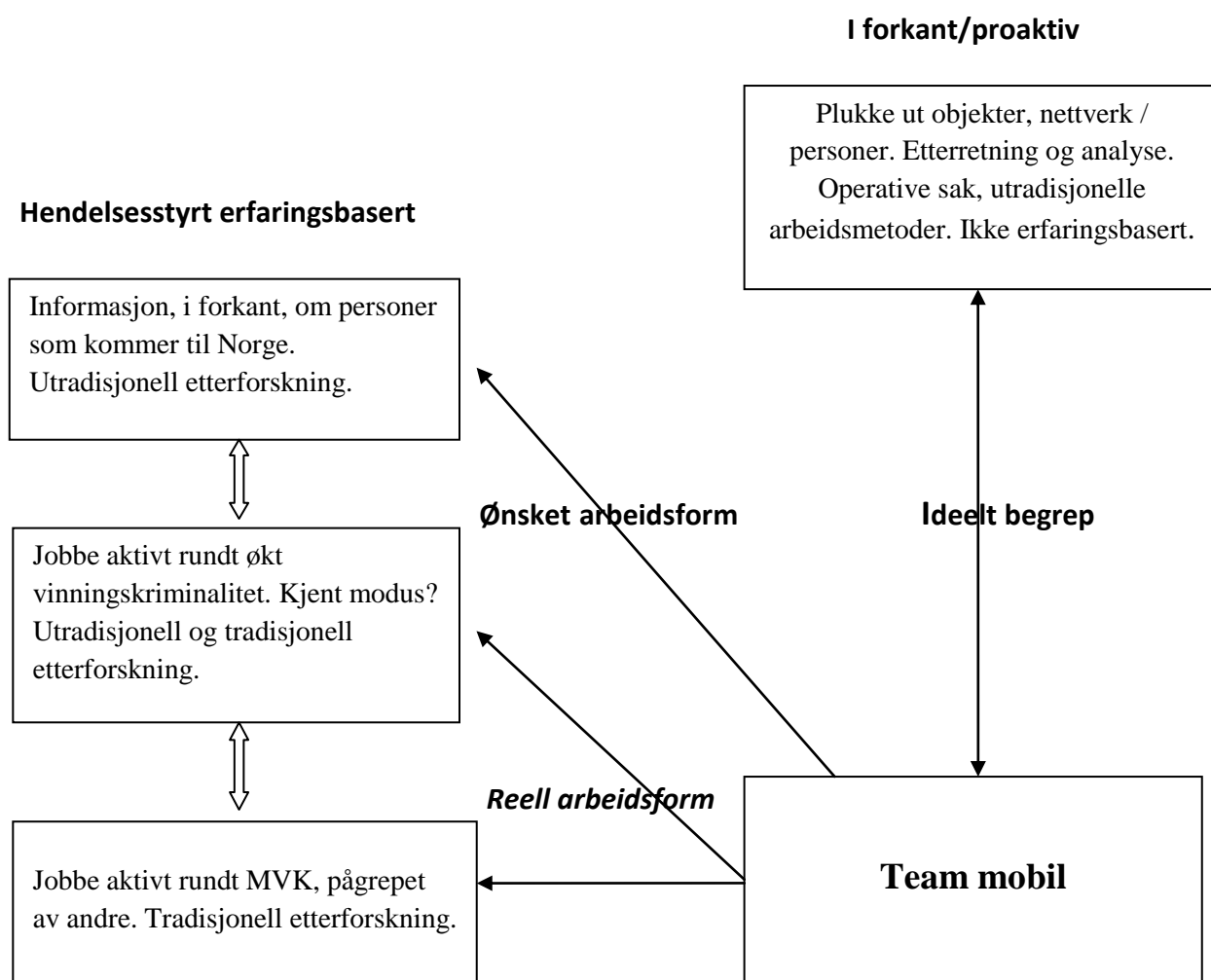
(Atle)

Og når Atle avslutter med "det", mener han personrettet etterforskning. Masse forarbeid vil i dette tilfellet være informasjon om miljøene basert på analyse og etterretning. Ved bruk av utradisjonelle arbeidsmetoder som for eksempel de nyeste tekniske løsningene informant

Svein beskriver som godt politiarbeid, vil Team Mobil få mer spesifikk og fininnstilt informasjon om de personer eller miljøer de ønsker å vite noe mer om.

Teoretisk sett kan man illustrere hva personrettet etterforskning er i form av en modell. Oppsettet under er hentet fra evalueringsrapporten²⁸ om Team Mobil og basert på deres arbeidsfilosofi og arbeidsmetodikk. Noen justeringer er gjort for å tilpasse modellen slik jeg tolker Team Mobil og personrettet etterforskning.

Personrettet etterforskning



Personorientert etterforskning kan være både et ideal og en ønsket arbeidsform. Den reelle arbeidsformen derimot, er preget av mye arbeid med lykkejegere og innkomne saker som

²⁸ Evalueringsrapporten 2010 er unntatt offentlighet, Off. § 13, 1. ledd, jf. Pol. § 24. Tillatelse for å gjengi denne modellen er gitt av sjef for Team Mobil.

genererer en betydelig mengde arbeid. Etterforskningsmessig vil lykkejegerne hovedsakelig befinne seg i nederste boks, hvor den reelle arbeidsformen er preget av tradisjonell etterforskning. I noen grad blir utradisjonelle arbeidsmetoder benyttet i etterforskningen. De superprofesjonelle vil, slik jeg tolker det, befinne seg i den midtre eller øverste delen, der Team Mobil benytter ny og gammel informasjon, analyser, tradisjonelle og utradisjonelle etterforskningsmetoder. Begge typer er å anse som ytterpunkter i en hendelsesstyrt etterforskning. Personrettet etterforskning som ideelt begrep kan beskrives som at Team Mobil er i forkant og arbeider proaktivt ved å plukke ut de riktige objekter, personer og miljøer. Gjennom etterretning og analyse og ved bruk av utradisjonelle etterforskningsmetoder gjennomfører de en operativ sak, som etter teorien skal gi det beste resultatet.

Hva defineres som utradisjonelle metoder?

Team Mobil benytter ulike former for utradisjonelle etterforskningsmetoder i sitt arbeid for å avdekke mobile vinningskriminelle både i vanlige saker og i operative saker. Hvilke spesifikke metoder som benyttes og hvordan de benyttes kan jeg ikke komme nærmere inn på, da jeg er bundet av taushetsplikt. I følge politiets styringsdokumenter blir utradisjonelle etterforskningsmetoder regnet som spaning, skjult fjernsynsspaning, romkontroll, teknisk sporing, infiltrasjon, provokasjon, kommunikasjonskontroll, opptak av egne samtaler, forsendelseskontroll, dataavlesning, pålegg om utlevering av trafikkdata og posisjonsdata (Mellom effektivitet og personvern 2004).

5.2.4 Personrettet etterforskning – en kritikk av det erfaringsbaserte politiblikket?

For å arbeide så effektivt som mulig ønsker Team Mobil en arbeidsmetode som gjør at de treffer sine mål best mulig. Det medieskapte inntrykket av at det er mange utenlandske som begår mobil vinningskriminalitet, stemmer ikke med deres tall. Faktum er at noen få begår veldig mye kriminalitet. Det betyr at veldig mange som kommer til Norge, ikke begår kriminalitet og at det store flertall av utlendinger som er her i landet, er lovydige. Forhold

som kan ha påvirket dette inntrykket av innvandrere²⁹ fra Øst-Europa, er at de relativt sett oftere er straffet for vinningskriminalitet og trafikkforseelser enn den øvrige befolkningen, ifølge Statistisk sentralbyrå (Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012:7). Siden Team Mobil arbeider etter prinsippet om at det er noen få utenlandske personer som begår veldig mye kriminalitet, må arbeidsmetodene tilpasses dette. Deres erfaring er at tilfeldig stopp og sjekk av utlendinger ikke er en hensiktsmessig fremgangsmåte. Den er for lite treffesikker og planløs. De ønsker å gå mer direkte til verks:

Vi jobber jo etter det vi kaller personrettet etterforskning. Det er for så vidt som et mantra.

Utsagnene ovenfor kan sees på som en kritikk av tidligere praksis. Idealet om personrettet etterforskning kan være en motsetning til det Liv Finstad kaller politiblikket og den typologiske mistanke, som kan gi et altfor inngripende politi, og kan være med på å reprodusere en kriminell underklasse. Når et mer tilfeldig politiblikk ikke treffer, men rammer urettmessig, vil det kunne gi et altfor inngripende politi, ifølge Finstad. Materialet til Finstad viser hvordan ordenstjenesten i Oslo foretar stopp og sjekk av personer og biler på mistanke etter eget initiativ. Denne formen for politiinitiert arbeid utgjør omkring 40 prosent av alt forefallende politiarbeid, det vil si arbeid som gjøres når ingenting annet skjer (Finstad 2000:50). Politiinitiativer som kategoriseres som "sjekking av kjenninger, potensielle kjenninger og `uroing` av problemmiljøer", har flere begrunnelser fra politiets side. Spesielt behovet for å holde folk og miljøer under oppsikt, søke etter tyvegods og narkotika, samt å vise at politiet er klar over dem og holder oppsikt med ulovlige, illegitime og klanderverdige virksomheter. Det hender at politiet gjennom disse initiativene får kjennskap til informasjon om forhold som peker utover selve hendelsen de blir kontrollert for (Finstad 2000:53).

Hvem som stoppes og sjekkes, er ikke tilfeldig. Politiet ser etter det som ikke passer inn, det som bryter en forventet norm. Hvem som stoppes og sjekkes, er avhengig av hvilket fokus politiet har. Utenlandske gjestearbeidere har også blitt utsatt for denne formen for politiinitiativ, hevder flere av mine informanter. Siden distriktet har vært utsatt for en del vinningskriminalitet, ble det opprettet et team som skulle arbeide kun med denne problematikken. Det har ført til at kunnskapen om utenlandsk mobil vinningskriminalitet har

²⁹ Innvandrere definerer SSB som personer som er født i utlandet av to utenlandskfødte foreldre, og som på et tidspunkt har innvandret til Norge.

økt, og politiet har blitt mer bevisst hvilke miljøer, personer og biler som bør kontrolleres, fremholder mine informanter. Sett på denne måten kan man hevde at politiblikket til Team Mobil har endret karakter og blitt mer fininnstilt etter som kunnskapsnivået stadig har blitt høyere.

Både gjennom intervjuene og observasjonene fremhever informantene at politiets ambisjon er å unngå å ramme tilfeldige lovlidige utenlandske arbeidstakere, og at de derfor har behov for å benytte virkemidler som gjør at de kan være mer treffesikre når de går til aksjon. Før var det altfor mye tilfeldigheter som spilte inn, men ved aktiv bruk av personrettede etterforskningsmetoder går Team Mobil nå mer målrettet på personer man vet er her i ulovlig ærend, hevder mine informanter. Begrunnelsen er ikke bare at det erfaringsbaserte politiblikket er for dårlig innstilt, men som Karl, en av mine informanter sier:

Du har de superprofesjonelle som står for fryktelig mye kriminalitet, så har du undersøkt under der som du kan kalle lykkejeger. Å skille superkriminelle fra lykkejegere og prioritere dem som gjør mest kriminalitet og ikke konsentrerer seg om lykkejegere som representerer støy og mye jobb, det er problematisk å forklare for andre.

(Karl)

Ønsket er å ta de flinkeste, de mest profesjonelle, de man antar gjør mest kriminalitet. Det er de man ikke ser med det vanlige politiblikket, men får kjennskap til via andre metoder enn stopp og sjekk basert på typologisk mistanke. Metoden Team Mobil benytter, kan sees på som annen form for typologisering, mer kunnskapsbasert enn den erfaringsbaserte stopp og sjekk-metoden på typologisk mistanke. Problemet er bare å få tid til å bedrive personrettet etterforskning, hevder mine informanter.

Erfaringsbasert eller personrettet?

Slik jeg ser det, kan ikke personrettet etterforskning forstås som en kritikk av det erfaringsbaserte politiblikket, slik Finstad definerer uttrykket. Det handler heller om at det er to metoder som fungerer side om side. Begge *blikk* handler om typologisering av risiko og risikopersoner. Der det ene *blikket* er rettet mot Type Folk, er det andre *blikket* mer opptatt av Type Virksomhet. Det erfaringsbaserte politiblikket kan fungere ute blant ordenspolitiet, men det har mindre nytte når politiet bedriver analyse for å finne sammenhenger og

nettverk. Det kunnskapsbaserte politiblikket til Team Mobil er innrettet mot en spesiell kriminell virksomhet, ikke etter en bestemt Type Folk som f.eks. tilfeldig utenlandske håndverkere i østeuropeiske biler. Det gjør at Team Mobil ønsker å prioritere bort lykkejegere og heller arbeide mot nettverk som er vanskelig å identifisere og bekjempe. Med andre ord, de har fokus på Type Virksomhet. Skjematisk kan man sette det opp som to idealtyper.

	Type Folk	Type Virksomhet
Type politiblikk	Erfaringsbasert	Kunnskapsbasert
Fokus	Typologisk skyld	Personrettet etterforskning
Type kunnskap	Situasjonsbestemt informasjon	Etterretningsbasert kunnskap
Type kontroll	Spontan kontroll	Planlagt kontroll
Type fangst	Lykkejegere	Superprofesjonelle
Resultat	Liten sak	Stor sak
Distriktsgrensens verdi	Har betydning	Uten betydning
	Hendelsesstyrt / i etterkant	I forkant / proaktiv

Skjema antyder at når det gjelder utenlandske mobile vinningskriminelle, vil ikke et erfaringsbasert politiblikk ha samme nytte som i andre sammenhenger. Der det erfaringsbaserte politiblikket favner vidt og tar det som oppstår der og da, ved tradisjonelle arbeidsmetoder, vil rendyrket personrettet etterforskning være mer fininnstilt, basert på etterretning og analyse, og plukke ut de riktige objektene ved hjelp av utradisjonelle arbeidsmetoder. Det erfaringsbaserte politiblikket og personorientert etterforskning kan sees på som to idealtyper som har ulikt nedslagsfelt og nytteverdi alt etter hvem man er ute etter å kontrollere, og hvilke resultater man ønsker å oppnå.

En annen forklaringsmodell for hvordan disse forskjeller i politiblikk kan forstås, er å se på begrepet yrkeskultur. Kan forskjellen i yrkesutøvelse være et uttrykk for at det finnes flere parallelle politikulturer, eller er det slik Finstad (2000) fremhever, en beskrivelse av et variert kollegafellesskap? Reiner (2010) viser også til variasjon innad i politiet, og påpeker blant annet at strukturelle posisjoner, oppgaver og spesialisering vil spille inn. Team Mobil har blitt tildelt et spesielt mandat som gjør at de blir skjermet fra andre oppgaver enn de som hører inn under mobil vinningskriminalitet. Dette kan påvirke hvilke arbeidsmetoder de velger og hvilke fokus samarbeidet har, på samme måte som det erfaringsbaserte politiblikket er med på å farge ordenspolitiets fokus og arbeidsmetoder. Gundhus (2006) fant i sin avhandling at Spesialseksjonen, en mer spesialisert og etterretningsstyrt enhet i politiet, hadde en annen tilnærming til kunnskapsbasert politiarbeidet enn Stasjonen, en politistasjon geografisk plassert midt i en by, noe som også satte preg på deres arbeidsmetoder.

5.2.5 Virkemidler som tas i bruk – normalisering av det eksepsjonelle?

Kripos viser til betydningen av å bruke utradisjonelle etterforskningsmetoder ved å henvise til Politidirektoratets plan og rammeskriv for 2009, hvor det fremkommer av punkt 3.3:

I bekjempelsen av alvorlig, organisert og grenseoverskridende kriminalitet skal innsatsen i tillegg til alvorlig narkotikakriminalitet, menneskehandel, menneskesmugling mv. også rettes mot mobile grupper og nettverk. Når det gjelder bekjempelsen av denne type kriminalitet, er en aktiv bruk av særskilte etterforskningsmetoder nødvendig.

(Kripos situasjonsbeskrivelse 2010:15).

Ifølge Flyghed foreligger det en risiko for at dårlig underbygde trusselbilder og vurderinger etter hvert normaliseres (2007:63). Trusselbildene gjentas og presenteres som en sannhet til tross for at de savner skikkelig belegg. Det skapes et bilde av en permanent krisesituasjon som genererer større innsats i form av mer politi, hardere straffer og nye politimetoder (Flyghed 2007:63). Med begrepet *normalisering av det eksepsjonelle* utvikler Flyghed en analysemodell som viser hvilket ambisjonsnivå statsmakten har til kontrolltiltak, og da særlig politiets straffeprosessuelle bruk av tvangsmidler (Høigård 2005:94). Ved hjelp av dette begrepet ønsker Flyghed å vise hvordan adgangen til, og bruken av tvangsmidler øker som følge av økt trusselvurdering.

Det fins hovedsakelig fem ulike aktører som kan være pådrivere i tvangsmidlenes ekspansjonsprosess, ifølge Flyghed: politiet, politikerne, kontrollindustrien, media og ekspertene. På forskjellig vis har samtlige muligheter til, på ulike måter, å påvirke hvordan kriminalitetsbekjempelsen skal utformes.

Aktør	Ekstern rasjonalitet	Intern rasjonalitet
Politiker	Bekjempe lovbrudd	Lov som symbol på handling
Politiet	Bekjempe Lovbrudd	Organisasjonsekspanjon, økte ressurser
Kontrollindustrien	Effektiv kontroll av lovbrudd og kriminalitet	Øke bransjens betydning, maksimere profitten
Media	Formidle informasjon	Øke opplagstallene, maksimere profitten
Ekspertene	Innhente og formidle ny kunnskap	Oppmerksomhet, bli sett, karriereliv

(Flyghed 2007:64)

Politi, politikere og kontrollindustrien har som hovedmål å sørge for effektiv kriminalitetskontroll. Medias rolle er formidling av informasjon, og ekspertene skal bistå med sakkunnskap. I tillegg til disse åpenbare målene er det også et sett med indre uuttalte drivkrefter som ikke nødvendigvis er synlige eller sammenfallende med de åpenbare eksterne drivkreftene (Flyghed 2007:65). I kriminalpolitikken er det viktig for politikerne å vise handlekraft i forhold til egne velgere. Lovforslag og utvidede fullmakter kan være en viktig symbolfunksjon. Kontrollindustrien har som en intern drivkraft økonomiske motiver for å opprettholde og fremme nye tekniske løsninger som kan løse samfunnets kontrollbehov, uavhengig av om trusselbildet er reelt eller ikke. Media har den samme økonomiske nytteverdien av å opprettholde et høyt trusselbilde. Fokus på ekstreme og eksepsjonelle hendelser genererer et høyere seer- og lesertall enn trivielle saker, noe som gir økonomiske fordeler. I den forbindelse vil også ekspertene komme i fokus, de blir sitert og får oppmerksomhet, noe som igjen kan være gunstig for karrieren. Politiets interne drivkraft er at stadig nye trusselbilder er nødvendig for å legitimere egen tilstedeværelse, samt å sikre fremtidig drift gjennom økte økonomiske rammebetingelser (Flyghed 2007:65). Mobil vinningskriminalitet har vært et satsningsområde på flere måter. Det har vært mye

omtale av den type saker i media, politiet selv fremhever problemet i sine trusselvurderinger, og det har blitt gitt øremerkede bevilgninger til feltet, og nye stillinger er blitt opprettet (Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012:4). Team Mobil har blitt tildelt betydelige midler for å møte økningen av utenlandske mobile vinningskriminelle på en effektiv måte. Den økonomiske følgen av manglende resultater for Team Mobil ved årsavslutning, er at nye bevilgninger uteblir. Mangel på store operative saker kan være med på å svekke vurderingen av hvor maktpåliggende akkurat denne type politiarbeid er. Flyghed påpeker at det ligger i enhver organisasjons natur at man arbeider for ekspansjon og for å øke ressursene. Det gjør også politiet, som av den grunn er nødt til å legitimere sin nytteverdi. For politiets og Team Mobils del er det som oftest krav til bedre effektivitet og høyere oppklaringsprosent (Flyghed 2007:65).

Riksrevisjonen har kommet med kritikk av politiets håndtering av organisert kriminalitet, hvor også mobile vinningskriminelle hører inn under. De er ikke enige i at politiet gjør en god nok jobb på feltet. Deres argumentasjon er at det ikke blir samarbeidet godt nok over distriktsgrensene, og at man heller ikke har tatt i bruk de virkemidler man har til rådighet for å bekjempe denne type kriminalitet (Riksrevisjonens undersøkelse av politiets arbeid med vinningskriminalitet 2011-2012). Spesielt blir DNA-registret nevnt i forbindelse med virkemidler som bør tas i bruk i større grad. Dette kan sees på som en kontrast til Flygheds argumentasjon om at politiet er altfor raske til å innføre og ta i bruk nye virkemidler. Riksrevisjonen fremhever at det er viktig for politiet å finne gode og effektive metoder for å bekjempe vinningskriminalitet. Blant de suksesskriteriene de nevner, er gode etterretningsopplysninger, analysekompetanse og kvalitet i åstedsundersøkelsene (2011-2012:9).

De ulike aktørene kan ha forskjellige uuttalte agendaer for å opprettholde eller konstruere et trusselbilde. Uavhengig av en felles plan kan de ulike aktørene ha en forsterkende og opprettholdende effekt på hverandre, noe som igjen kan føre til økt bruk av kontrollmidler og en normalisering av det eksepsjonelle (Flyghed 2007:67). Både gjennom intervjuene og observasjonene fremhever informantene i Team Mobil at politiets ambisjon er å unngå å ramme tilfeldige lovlidige utenlandske arbeidstakere, og at de derfor har behov for å benytte virkemidler som gjør at de kan være mer treffesikre når de går til aksjon. Før var det

altfor mye tilfeldigheter som spilte inn, men ved aktiv bruk av særskilte etterforskningsmetoder går Team Mobil nå mer målrettet på personer man vet er her i ulovlig ærend, hevder mine informanter. Hvor nødvendig det er for Team Mobil å bruke utradisjonelle eller særskilte etterforskningsmetoder, vil jeg forklare i neste delkapittel.

5.2.6 Fra mangelen på stor sak til nødvendigheten av stor sak

På mitt aller første møte med informantene, et teamledermøte, ble det helt på tampen diskutert nødvendigheten av å ha en stor sak. "Vi har ikke hatt noen store operative saker hittil. Vi må bare ha en stor sak i år!" De diskuterer seg imellom at de bare har tatt "småfisk", hvor av en utbryter: "Vi må ha noen skikkelige greier snart. Er så lei disse surregreiene!"

Min umiddelbare tolkning gikk ut på at Team Mobil tar det for gitt at mobile vinningskriminelle er et alvorlig samfunnsproblem. Dette er deres doxa, slik jeg forsto diskusjonen da. Problemet med manglende "stor fisk" gjør at de får et legitimitetsproblem overfor oppgaven de er satt til å løse, hvis doxa ikke stemmer med hva som faktisk er det reelle bildet av virkeligheten.

Nå viste det seg at min første slutning av hva diskusjonen dreide seg om, var en fullstendig feiltolkning av situasjonen. Jeg tok opp problemet "mangel på stor sak" i alle mine intervjuer. Informantene pekte på helt andre begrunnelser enn det jeg først trodde. Utsagnet om surregreier var først og fremst et tegn på frustrasjon over ikke å få tid til å prioritere de superprofesjonelle, men at man hele tiden arbeider med lykkejegere og andre oppdukkende saker.

Å ta de store flinke som antakelig står for de mest omfattende og alvorlige forhold, er viktig for vår egen del. De uproffe og dumme blir lettest tatt. Det er i de vanskeligste sakene man utvikler seg, istedenfor og bare å snu bunken, og så er du på'n igjen med det samme. Det går på teamfølelse, mestring og motivasjon.

(Svein)

Svein illustrerer flere gode poeng. Skal Team Mobil arbeide kunnskapsstyrt, må de jobbe mot de grupperingene som er vanskeligst å ta, og ikke lykkejegersakene som er oppklart idet de får dem i fanget. Dette er saker som genererer mye administrativt arbeid. Sett i forhold til

innsatsen gir slike saker ofte liten uttelling i form av faglig utbytte. Mest av alt tar lykkejegersakene tid. Slik Kripos vurderer omfanget av mobile vinningskriminelle, er det ikke nødvendigvis slik at de mest profesjonelle står bak det største omfanget av vinningsforbrytelser. De mer amatørmessige utgjør størsteparten og representerer samlet sett en utfordring for norsk politi. Derfor er det viktig at man har fokus på begge kategoriene av gjerningspersoner (Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012:3). Slik jeg forstår mine informanter, representerer de mer amatørmessige lykkejegerne i hovedtrekk mye arbeid, der utfallet ofte er gitt på forhånd. Det er ikke i de sakene spenningen og utfordringene ligger. Siden det er betydelig flere lykkejegere enn superprofesjonelle, vil hovedmengden av arbeidsinnsatsen til Team Mobil ligge der. Det fører til at tiden som skulle ha vært satt av til å arbeide kunnskapsstyrt opp mot de superprofesjonelle, spises opp. Hvorvidt mine informanter er enig i Kripos' vurdering av viktigheten av at man har lik fokus på begge kategorier, er for meg vanskelig å bedømme. Det som derimot er helt åpenbart for meg, er at jakten på de få superprofesjonelle fremstår som mer attraktiv og spennende enn jakten på de langt mer tallrike lykkejegerne, som ofte produserer mye administrativt arbeid og færre faglige utfordringer.

Politi og røver

Faglig utvikling er viktig for å oppnå et kunnskapsstyrt politi. Til det trenger man en stor sak, mener mine informanter. Det er også da man gjør "det egentlige arbeidet", når man jakter på "storfisk".

Liv Finstad hevder i *Politiblikket* at "det egentlige politiarbeidet er noe som er renere, som tydeligere viser hvem som er skyldig og uskyldig, hvem som er politi og røver" (2000:97). Sett fra ordenspatruljen, slik hun gjør, vil en bra arbeidsdag for dem inneholde en blåtur, en biljakt og en fange. Forestillingen om hva "egentlig politiarbeid" er, er ikke et entydig begrep, men en sammensatt bedømmelse av dagens mange gjøremål. Ved å analysere 426 hendelser³⁰ på 50 tjenestesett i ordenstjenesten kom Finstad frem til at dagsettene preges av publikumsbestillinger, mens nettene domineres av politiets egne initiativ i over 50 prosent av tilfellene. Hun hevder at "det egentlige politiarbeidet" inneholder elementer av

³⁰ Tabell 4 og 5 i *Politiblikket* s. 97

bilpatrulje, mørke og jakt. Viktige bestanddeler er tempo, skjerpede sanser med fullt fokus mot en felles oppgave som skal løses, og som løses uten for mye planlegging. Taggere og biltyver utgjør spesielt gode objekter som bekrefter forestillingen om egentlig politiarbeid.

Team Mobil skiller mellom hva som er egentlig politiarbeid, og hva som er skikkelig politiarbeid, slik jeg oppfatter dem. Det egentlige politiarbeidet for informantene i Team Mobil kan defineres omtrent slik Finstad definerer det, som en ideologisk forestilling om rett og galt, politi og røver. Der det egentlige politiarbeidet er mer ideologisk begrunnet, har det skikkelige politiarbeidet sin forankring i et mer praktisk godt politihåndverk. Skikkelig politiarbeid har også elementer av politi og røver, men det er mer den praktiske yrkesutøvelsen som ligger til grunn for hva som defineres som skikkelig politiarbeid. Det er ulike begrunnelser for hvorfor ting ikke defineres som skikkelig politiarbeid, noe er kanskje bare litt mindre skikkelig politiarbeid, eller kjedeligere eller mer rutinemessig. Det er mange av politiets oppgaver som verken er egentlig politiarbeid eller skikkelig politiarbeid. Under intervjuene kom det frem at noen oppgaver kan "hvem som helst" gjøre, i betydningen av at dette trenger man ingen utdanning for å utføre. Fangetransport og omdirigering av trafikken etter trafikkuhell kommer i denne kategorien. Det som for meg fremsto som skikkelig politiarbeid, og kanskje også egentlig politiarbeid, var hvis man klarer å sette ut de beste, de mest profesjonelle kriminelle. De som både representerer en utfordring rent intellektuelt, og som fordrer godt håndverksmessig politiarbeid.

Sånn som de kosmetikktvene vi har tatt nå. De har brukt telefon på hvert eneste sted, de har stått og sett inn i overvåkningskameraene, ikke sant. Det er som å plukke rangler fra småbarn kontra dem [superprofesjonelle] som har mottiltak på alt. De driver med kontraspaning, de legger igjen falske spor osv. Så de vi jobber med, er fra lykkejegere til de ytterst profesjonelle. Så det går på det med tilpasningsdyktighet og endringer.

(Petter)

Det egentlige politiarbeidet er som en konkurranse mellom hvem som er mest oppdatert, røver eller politi, ifølge flere av informantene. Sett i forhold til Finstads funn blant ansatte i ordenspatruljen, finnes det likhetstrekk. Det rene politiarbeidet inneholder klare elementer av jakten på en røver hos begge grupper. Det er noen som har bestemt seg for å være kriminell og begå et lovbrudd, enten det er en tagger, en biltyv eller en mobil

vinningskriminell som stjeler båtmotorer. Forskjellen ligger i planleggingen. Der ordenspolitiet er spontane og tar oppdragene etter hvert som de dukker opp, bruker gjerne Team Mobil tid på å planlegge en operativ aksjon. Analyser og bakgrunnsstoff brukes mer systematisk enn når man bruker det tradisjonelle politiblikket. Forarbeidet er mer kunnskapsbasert og planmessig.

Dette er helt i tråd med hva Politidirektoratet sier om kunnskapsbasert politiarbeid (Politiet mot 2020). Omfang og kompleksitet i ulike typer kriminalitet utfordrer politiet i valg av metoder for kriminalitetsbekjempelse. Gjennom metodisk innhenting, systematisering og analyse av informasjon skal det utarbeides vurderinger som grunnlag for strategier og tiltak, både på kort og lang sikt (Politiet mot 2020:22). Dette blir som min informant Petter sier, en konkurranse mellom hvem som er mest oppdatert, et syn som støttes av Fahsing og Gottschalk. De hevder at kriminelle organisasjoner i økende grad opptrer som kunnskapsorganisasjoner med høy evne til å tilpasse seg markedet. Konkurransen mellom politiet og de kriminelle organisasjonene kan sees på som en kunnskapskonkurranse der den som innehar den største relative kunnskapen om den andre aktøren, vil gå seirende ut av konkurransen (Fahsing og Gottschalk 2008:222).

Vi får se kjeltringene i aksjon. Og det er ekstremt viktig i forhold til motivasjon. Det er ekstremt viktig i forhold til å se hvordan er det disse gutta her egentlig opererer, for igjen å forstå de data vi samler inn etterpå. Både på bevegelser, arbeidsmåter, metodikk. Det går på så mye. Vi må se i praksis hvordan det er de gjør det, egentlig alt fra, hvis vi går til det skrittet å bruke kommunikasjonskontroll, for hvordan tenker dem, hvordan prater dem, og så hvordan de opererer ute. Det er jo kjempeviktig. Hvis du skal ta en kjeltring, må du lærer deg å tenke som en kjeltring, for å se litt banalt på det. Se dem i kortene uten at de ser oss, helst.

(Petter)

Poenget er at politiet må sørge for å være oppdatert på hva som foregår i det kriminelle markedet. Mine informanter mener at hvis de skal få nok kunnskap om mobile vinningskriminelle, må de gjennomføre store operative saker. Det er gjennom de store operative sakene man hever kunnskapsnivået, både etterforskningsmessig, samarbeidsmessig og organisatorisk.

Du kan si at det er noen trender innen kriminell mobil vinningskriminalitet, men den klareste endringen vi har sett i de fire årene vi har holdt på, har vært at de kriminelle har blitt mer bevisst (hvordan de skal bli enda mer profesjonelle). De lærer seg hvordan vi jobber ut fra hvilke bevis som blir fremlagt i retten. Det fører til at vi må endre oss i takt med dem. Det blir kappløpet mellom politi og røver rett og slett. Det har vært en omlegging denne vinteren her og denne våren her, og vi har kjørt et par operative saker nå hvor vi har ligget og spanet på objektene. Vi har lært mye og erfart at hvis vi skal klare å slå ut de litt større nettverkene, må vi faktisk jobbe på den måten.

(Karl)

Skjematisk kan man sette det opp slik at liten sak representerer lykkejeger, og stor sak representerer de profesjonelle som er vanskelige å ta.

	Liten sak	Stor sak
Mål	Lykkejegere	Superprofesjonelle
Metode	Erfaringsbasert	Etterretningsbasert
Arbeidsmetode	Tradisjonell etterforskning	Utradisjonell arbeidsmetode
Type sak	Reaktiv / hendelsesstyrt	Proaktiv /forkant
Faglig utvikling	Liten	Stor
Motiverende faktor	Middels	Høy
Resultat	Lave / middels straffer	Høye straffer

Nødvendigheten av stor sak inneholder mange elementer i tillegg til ren kunnskap. Det er store utfordringer både organisatorisk og etterforskningsmessig å gjennomføre en stor sak. I tillegg er det også veldig motiverende å jobbe sammen mot et felles mål. For å understreke nødvendigheten av stor sak hevder noen av mine informanter at det er nettverk der ute som

er så profesjonelle at de ikke klarer å ta dem uten en operativ sak. Sjefen for Team Mobil oppsummerer det ganske klart hvilke momenter som er viktige i stor sak:

For det første er det ingenting som er så gøy som en stor sak. Bruke ulike metoder som telefonavlytting, spaning og så videre som vi vanligvis ikke gjør til vanlig, er spennende og motiverende for mannskapet. For det andre er det ingenting som binder mannskapet sammen på en bedre måte enn en stor sak. En stor operativ sak krever mye av alle. Og hva det gjør med teamfølelsen, kan nesten ikke ... det er vanskelig å sette ord på, for det er kjempeviktig. Men det aller, aller viktigste er at du får aldri et så godt resultat som i operative saker fordi du bygger på mange måter din egen sak. Konklusjon: Jeg tror det skaper motivasjon, du skaper teamfølelse på tvers av distrikter og at du får lov til å jobbe med de verste. Det er ikke noe som er så morsomt for politifolk som å sette ut de verste for lengst mulig tid. Det er det beste!

6 Kommunikasjon og effektivt samarbeid

I det foregående kapitlet om nødvendigheten av stor sak kom det frem at det er anselige utfordringer både organisatorisk og etterforskningsmessig ved å gjennomføre en operativ sak. Om Team Mobil skal lykkes i sitt arbeid, er god kommunikasjon en vesentlig faktor. Hvilken arbeidsmetodikk benytter Team Mobil seg av for at kommunikasjonen skal flyte best mulig over distriktsgrensene? Poliorganisasjonen er som sagt ikke organisert på en måte som fremmer vanlig samarbeid over distriktsgrensene. Distriktene er nærmest oppbygd som små lukkede organisasjoner som i kraft av sin oppbygning og form ikke oppfordrer til samarbeid ut over egne grenser. Slik mine informanter opplever, har ikke selve organiseringen av politidistriktene endret seg i takt med samfunnsutviklingen, spesielt med tanke på grenseoverskridende kriminalitet uansett slag. ”Da kan du tenke deg hvordan publikum har det når ikke engang kollegaer kan få den hjelpa de trenger,” uttalte en informant i sin fortvilelse over at det var så vanskelig å finne en person som kunne hjelpe med en spesiell sak i et politidistrikt utenfor samarbeidsregionen. Hvordan kommuniseres det egentlig over distriktsgrensene? Er de nye samarbeidsformene til Team Mobil et eksempel på at politiets habitus er i ferd med å utfordres eller endres?

6.1 Kommunikasjon og samarbeid internt i Team Mobil

Etableringen av et regionalt samarbeid som Team Mobil, som er skjermet for annet arbeid og kun kan konsentrere seg om seg og sitt, gjør noe med hvordan det samarbeides og kommuniseres over distriktsgrensene. Etablering av likedanne team i de fire distriktene har gjort at personlige kontakter etableres. Gjennom månedlige teamledermøter, med referat til hvert enkelt teammedlem, og kvartalsvise stormøter blir samarbeidet styrket. Det er ikke lenger en ukjent polititjenestemann man henvender seg til, men en kollega som har det samme fokus og forståelse for fagfeltet som den som tar kontakt. Vanskelighetene med å finne en person som kan hjelpe, slik sitatet over illustrerer, er ryddet av veien.

Ja, før var det ikke noen kommunikasjon mellom distriktene, i så fall var det på et veldig høyt nivå. Nå er det kommunikasjon helt nede på tjenestemannsnivå. Hver dag nesten. Det er jo noe helt nytt. Så for vår del, for Team Mobil sin del, er det ingen som har så mye kontakt på tvers av distriktsgrensene som vi.

(Svein)

Svein beskriver godt hva etableringen av Team Mobil har gjort for kommunikasjon over distriktsgrensene innenfor samarbeidsregionen. Alle mine informanter melder om veldig god og tett kommunikasjon og bra samarbeid mellom etterforskerne i eget team. Det i seg selv er kanskje ikke noe nytt i politiet, men at informasjonen flyter lett og uformelt mellom teamene over distriktsgrensene, er et nytt fenomen. Etterforskerne i Team Mobil henvender seg til den i det andre teamet de tror er den rette, eller som noen informanter sier, til den som er til stede.

For Team Mobil sin del er det [kontakt] hele tida. Om ikke det er hver dag, så er det sikkert hver uke. Det er jo veldig lav terskel, og det skjer jo veldig uformelt og muntlig som regel. Men det er jo veldig mye telefonering. Ikke bare sånn ... Vanligvis går det jo tjenestevei. I Team Mobil er det veldig på kryss og tvers mellom den enkelte etterforsker og sånn ...

(Svein)

Skjematisk kan endringen i kommunikasjon mellom distriktene beskrives som en modell der den formelle tjenesteveien står i motsetning til den uformelle direkte kontakten. Der formell kontakt representerer tiden før regionssamarbeidet, og uformell kontakt betegner hvordan Team Mobil arbeider nå.

Uten regionssamarbeid	Med regionssamarbeid
Formell / Tjenestevei	Uformell /direkte kontakt
Notoritet	Muntlig
Omstendelig	Effektivt
Upersonlig	Personlig

Modellen viser ytterpunkter av hvordan kommunikasjon kan være. Innad i Team Mobil tar etterforskerne selv kontakt via telefon eller e-post istedenfor å gå tjenesteveien der teamleder sender en anmodning om bistand til det aktuelle politidistrikt. Svar på uformelle henvendelser innad i samarbeidet kommer ofte raskt, ifølge mine informanter. Man henvender seg ofte rett til den i Team Mobil man tror har det rette svaret, uten omveier, fordi man har en personlig kontakt. Denne arbeidsmetoden oppleves som veldig effektiv av medlemmene. Dette står i kontrast til å gå tjenesteveien, som de har erfart er mer omstendelig og upersonlig, og gir mer tilfeldig resultat. Tross fordeler, så påpekte noen av informantene at viktig informasjon kan gå tapt når det går fort i svingene og mye av kommunikasjonen foregår muntlig. Man tror ting er sagt eller gjort og at folk har fått med seg beskjeder, men har ingen mulighet til å gå tilbake for kvalitetssikring da det meste av kommunikasjonen var av den muntlige sorten. For Team Mobil er utfordringen å finne en kommunikasjonsform som tar vare på det formelle, men som samtidig er effektiv i formen.

Men det er grensedragningen mellom det formelle, som det er notoritet over, som det må være, og det uformelle, effektive. Der må det være en balansegang som er ganske problematisk. Men jeg opplever ikke at kommunikasjonen er så problematisk innad i Team Mobil.

(Karl)

Det føler jeg vi har truffet ganske bra nå som vi har teamledermøtene hver tredje uke som oppsummerer hva er det som skjer nå, hva er det som rører seg? ... Så jeg føler den formelle informasjonen som deles der og de infoskrivene som sendes rundt, den tar brodden av det uformelle, som er kontraproduktivt.

(Atle)

Hvilke fordeler tilfører denne formen for kommunikasjon Team Mobil? Hvordan virker habitus inn ved forståelsen av at nye typer kriminalitetstyper krever nye former for kommunikasjon hos samarbeidet? Team Mobil er på mange måter en spydspiss for regionen for hvordan et samarbeid kan fungere på tvers av distriktsgrenser. At de har blitt gitt så vide fullmakter i form av å etablere samarbeidet og utarbeide egne samarbeidsmetoder, gjør at de blir sett på med argusøyne både innad i regionen, og utenfor, noe informant Atle påpeker i neste kapittel om endringsvilje. De har måttet jobbe knallhardt for å vise at eksistensen til

Team Mobil er berettiget. Gjennom sitt arbeid har de flyttet forståelsen av hvordan politiet kommuniserer på tvers av distriktsgrenser, altså politiets habitus. Sånn sett har det vært, og er en kamp mellom Team Mobil og resten av politiorganisasjonen i samarbeidsregionen om hvor definisjonsmakten skal ligge. Tregghet i habitus gjør at man ikke bare kan legge fra av seg gamle erfaringer. Over tid har Team Mobil har tilegnet seg en annen habitus enn sine kollegaer utenfor samarbeidet. Gjennom å benytte andre arbeidsmetoder og andre samarbeidsformer enn det som tradisjonelt er vanlig i organisasjonen, har deres forståelse og tolkning av feltet mobil vinningskriminalitet blitt en annen. Så langt har de oppklart mange saker. Mye av det er nettopp på grunn av de fordeler samarbeidet fører med seg, som effektiv kommunikasjon, fleksibilitet og høy omstillingsevne.

Men stort sett er inntrykket mitt at vi får til mange saker nettopp fordi vi har den fleksibiliteten som ligger i Team Mobil. Mange av våre saker hadde aldri blitt noe av uten den fleksibiliteten.

(Karl)

Fleksibiliteten det er snakk om, ligger i måten Team Mobil samarbeider og kommuniserer internt, men også i hvordan de flytter mannskaper alt etter hvor behovet er størst.

Samarbeidsevnen er til stede. Det er vi veldig avhengig av at vi kan dele på, altså de forskjellige distriktene i Team Mobil at man kan hjelpe hverandre i perioder når det er mye å gjøre, og det fungerer veldig bra.

(Anders)

Noe av styrken til Team Mobil er jo at vi er noe sånn som 15 etterforskere, så hvis vi trenger hjelp, kan vi få hjelp fra (...) eller noe. Da kommer det en eller to etterforskere til oss, og så reiser vi ut og gjør ting sammen, istedenfor å få hjelp fra eget sted. Det er mer naturlig å be om hjelp innad i Team Mobil enn i eget distrikt.

(Svein)

Det er flere av medlemmene i Team Mobil som uttaler at det er lettere å be om hjelp innad i Team Mobil enn utenfor teamet. Når de trenger hjelp, er det mer naturlig å henvende seg til sine egne enn til etterforskere utenfor teamet. Hvorfor er det slik? Slik jeg ser det, kan dette tolkes som et spørsmål om forståelse for dette spesielle fagfeltet, altså hvilken virkning ulike

typer politihabitus har for hvordan samarbeidet fungerer. Det er ifølge mine informanter lettere i noen sammenhenger å samarbeide med sine egne, likesinnede kollegaer i Team Mobil, enn det er å sette andre kollegaer i politidistriktet inn i teamets arbeidsmåter og tankegang. Det bringer oss tilbake til diskusjonen om et kunnskapsstyrt blikk kontra et mer erfaringsstyrt politiblikk, altså hvilken arbeidsmetodikk man benytter. Ulik politihabitus avhenger av hvor den enkelte arbeider i politiorganisasjonen, og hvor lenge man har vært ansatt. Jo lenger en har arbeidet et sted, jo mer rotfast blir habitus i den enkeltes personlighet og væremåte. Dette vil ha innvirkning på for hvordan et samarbeid forløper, og er kanskje en av motivene til at Team Mobil velger å be om hjelp i egne rekker.

Hvem og hvor sakene skal håndteres er i utgangspunktet bestemt. I de tilfellene hvor teamene trenger bistand fra hverandre er det sjef som har det siste ordet. Han har litt andre erfaringer enn de andre medlemmene med å flytte mannskap.

Oppgavene mellom avdelingene er knesatt i samarbeidsavtalen og følger trekkreglene, dvs. geografien på mange måter. Jeg opplever egentlig det å flytte saker er ganske uproblematisk. Jeg opplever også at det å flytte personell, og sette inn personell, i alle fall i operative saker er nokså uproblematisk. Det er ikke veldig vanskelig å få folk til å drifte en operativ sak. Det som kan være problematisk, kan være å flytte folk for å etterforske en sak etter en pågripelse. Det er nok noe tyngre.

Hvorfor det er tyngre å flytte mannskap i noen tilfelle og ikke i andre, kan være fordi det er snakk om to ulike typer arbeid. En operativ sak på mange måter det egentlige politiarbeidet, slik det er beskrevet i avsnittet "politi og røver". En slik sak representerer kanskje jakt og spenning, og som sjef sier selv; "det er ingenting som er så gøy som en operativ sak som krever mye av alle". Av den grunn kan man tenke seg at det ikke er vanskelig å rekruttere folk til slikt arbeid. All etterforskning og administrativt arbeidet i etterkant av en pågripelse fremstår nok ikke like attraktivt, noe også utsagnet til sjef kan tyde på.

Overfor juristene virker ikke samarbeidet helt etter intensjonen. Å vikariere for hverandre er ikke naturlig av praktiske hensyn. Hvor formålstjenlig det er i alle tilfeller blir det også stilt spørsmålsteget ved.

I forhold til sak er det oftest at jeg spør internt i Team Mobil, men det er jo ikke unaturlig å spørre de andre juristene her i distriktet, så der jeg tror jeg kommer til å få et riktig svar, eller der jeg har sjanse til å få et svar da. I prinsippet skal andre jurister i samarbeidet ta saker for hverandre, men det har det ikke blitt noe av foreløpig. Det blir også veldig ineffektivt, så det gjøres av andre jurister i distriktet.

Hvordan blir politiets administrative prosedyrer som for eksempel trekkregler³¹ utfordret av hvordan Team Mobil løser sine arbeidsoppgaver? I henhold til samarbeidsavtalen har alle juristene myndighet i hele samarbeidsregionen. Fysisk avstand gjør at det foreløpig har vært lite hensiktsmessig å erstatte hverandre til for eksempel fremstilling i forhørsretten. Til det er lokal hjelp det mest effektive.

6.2 Vanntette skott – kommunikasjon med særorganer og andre politidistrikt

Utenlandske mobile vinningskriminelle har hele Norge som nedslagsfelt og er således ikke opptatt av politiets distriktsgrenser, slik politiet selv er i sitt daglige arbeid. Det gjør at Team Mobil må tenke saksrelatert og ikke distriktsgrenser, noe som fører til kontakt med andre politidistrikt og særorganer utenfor samarbeidsregionen. Det varierer mye hvordan etterforskerne i Team Mobil blir mottatt når de henvender seg til andre utenforstående politidistrikt, alt ettersom om det er etablert egne vinningsteam i distriktet, om det finnes dedikerte polititjenestemenn eller ikke. Forklaringen kan være at det er opp til det enkelte politidistrikt å definere hvilke kriminalitetstyper som skal prioriteres, og hvilke tiltak som skal iverksettes.

At politiet er desentralisert, innebærer også som et grunnfestet prinsipp, at beslutninger primært skal treffes på politidistriktsnivå hvor en presumptivt har den beste kjennskap til forholdene, og hvor man har et stabsapparat å støtte seg til. Operative funksjoner skal primært ivaretas av politidistriktene og særorganene (med operative funksjoner).

(Kampen mot organisert kriminalitet 2010-2011:77)

³¹ Trekkregler regulerer hvor vedkommende som har begått lovbrudd, blir behandlet/etterforsket – og påtaleavgjort. Den politistasjonen/distriktet hvor det første lovbruddet fant sted, ”fanger” de øvrige sakene som eventuelt blir registrert senere. Deretter ”trekker” denne politistasjonen lovbyteren i alle øvrige saker.

Kripos har en koordinerende rolle i kampen mot organisert kriminalitet på landsbasis og har utarbeidet en liste over alle kontakter som arbeider med mobil vinningskriminalitet. Dette blir benyttet av etterforskerne i Team Mobil.

Kripos har laget en oversikt over MVK³²-kontakter i alle PD i Norge – bruker listen eller kontakter etterforsker på saken. Når man selv ikke har kontakten eller vet hvem som man skal kontakte, er det kanskje andre Team Mobil-distrikter som har kontakter. Spesielt Oslo politidistrikt er vanskelig, men der har f.eks. (...) veldig gode kontaktpersoner, så det hender at de tar det istedenfor, eller at man får råd derifra.

(Thomas)

Slik Team Mobil fungerer benytter de seg av hverandre som mellommenn, slik Svein beskriver, når de selv har vanskeligheter med å oppnå kontakt med rette instans. Til tross for listen fra Kripos er det imidlertid ikke sjelden at de støter på problemer når de henvender seg til utenforstående politidistrikter, selv når de bare vil ha oversendt saker fra andre politidistrikt som Team Mobil allerede har oppklart. Mye står og faller på hvem som faktisk tar telefonen, og om Team Mobil finner en som er ansvarlig for slike saker, eller får kontakt med den som hatt etterforskningsansvar for den aktuelle saken.

Variierende respons avhengig av om de har egne vinningsteam eller ikke, eller om de har dedikerte personer. Noen bare jatter med, for så å legge på røret og gjøre ingenting... Ganske oppgitt og lei over manglende respons i saker som allerede er oppklart og så videre.

(Atle)

Som Atle påpeker, utfallet av henvendelser kan være hva som helst. Mangel vilje og/eller fravær av system for overføring av saker fører til utilstrekkelig og tilfeldig behandling ved flere politidistrikt utenfor samarbeidsregionen. Dette gjelder ikke særorganene. For å redusere eventuelle samarbeidsproblemene med andre særorganer og åpne for en større forståelse for hverandres felt blir UP og Kripos samt eventuelt andre samarbeidspartnere invitert til stormøtene.

³² MVK: Mobile vinningskriminelle

Samarbeid med UP i den grad det er relevant. UP inviteres på storparoler. Føler at samarbeide med UP er godt og gjensidig.

(Thomas)

Stormøte blir sett på som en viktig møteplass og en arena for faglig påfyll og diskusjon blant Team Mobils teamledere, men for de vanlige etterforskerne oppleves det kanskje ikke på samme måte.

Stormøtene der vi kommuniserer veldig mye har blitt litt for stort. Vi har jo våre teamledermøter, men når de andre etterforskerne kommer på stormøter så er det så mange andre aktører med at de har reager litt på at de ikke får den samhörigheten som de hadde før – blir litt upersonlig med UP, Kripos og så videre.

(Anders)

Uansett mener Anders at Kripos og UP er selvskevne deltakere på møte. Det samme er juristene som har en spesiell rolle i teamene, noe som gjør at de ikke kommuniserer så ofte med andre distrikter som de øvrige medlemmene.

Kjempeviktig, for det er jo samarbeidspartnere – bør komme på stormøter, men en utfordring for vanlige etterforskere – viktig at juristene møtes også for å diskutere dommer og hvordan de skal legge det opp i forkant av sak og så videre.

Personlige relasjoner har en helt spesielt betydning når man skal bygge opp et effektivt og velfungerende samarbeid. Intensjonen med å arrangere stormøter på tvers av distrikter og særorganer er å bygge ned grensene og lære hverandre bedre å kjenne. Informanten Petter beskriver det godt:

Det viktigste er faktisk relasjonen, det at vi møtes og får den relasjonen til hverandre på det mer uformelle. Og så har man også litt formelt påfyll og litt generell svada innimellom, men det er viktig fordi vi opprettholder kontakten med hverandre.

Slik jeg tolker mine informanter har følelsen av personlig relasjon en avgjørende betydning for hvor vellykket kommunikasjonen er, enten det gjelder folk man fysisk har møtt eller personer man stadig har kontakt med på e-post eller telefon. At man i tillegg har en forståelse for hverandres arbeidssituasjon, er av viktighet. At Team Mobil i noen grad heller vil spørre om hjelp i eget samarbeid enn lokalt kan forstås som et latent problem på sikt.

Man kan stille spørsmålstegn ved hvorvidt det er effektiv bruk av arbeidskraft i lengden, at man søker assistanse i nabodistriktet istedenfor å be om hjelp fra politiansatte fra samme hus. Et svar kan være å overføre kunnskap om egne arbeidsmetoder og arbeidsfilosofi fra Team Mobil ut til operativt mannskap spesielt, men også til resten av politiorganisasjonen. På sikt kan et slikt tiltak kunne redusere eventuelle samarbeidsproblemer og åpne for bedre kommunikasjon og forståelse for hverandres arbeidssituasjon.

7 Endringsvilje

Hvilken betydning har politiets lederkultur og lederpraksis for endringsviljen til de ansatte, og hvordan kan ledelsen gå foran som gode endringsagenter? Enhver forandringsprosess omfatter ikke bare det å lære seg noe nytt, men også å venne seg av med noe som allerede er til stede, og kanskje dypt rotfestet i den enkeltes personlighet og sosiale forbindelser. Hvordan virker habitus inn ved forståelsen av nye kriminalitetstyper som krever nye arbeidsmetoder? For å skape endringer i et felt er det viktig at de som iverksetter denne prosessen, har den nødvendige kapital eller makt til å få de andre deltakerne i feltet med seg og tro på at denne endringen er nødvendig for å løse det aktuelle problemet.

7.1 Betydning av mangfold i ledelsen

Ideen om Team Mobil ble til på bakgrunn av initiativet til en kvinnelig politimester. Hvilken betydning har det for politietaten at det er mangfold i ledelsen med hensyn til hvordan etaten tenker nytt og etablerer nye arbeidsmetoder?

Samarbeidsprosjektet har utspring i at politimesteren i distriktet så problemer med mobile vinningskriminelle lokalt og tenkte at samarbeid regionalt for å løse problemet. Det er godt eksempel at det er stor grad av vilje til å tenke endring i takt med samfunnsstrukturen.

(Karl)

Karl trekker frem et godt eksempel på hvordan øverste ledelse i et politidistrikt tenker utradisjonelt og strategisk for å løse et nytt samfunnsproblem. Politimesteren utfordrer eksisterende doxa i politiet ved å definere andre løsninger enn det som tradisjonelt er rådende i feltet. Ved å invitere med seg andre politidistrikt prøver politimesteren å få andre til å tro på at samarbeid over distriktsgrensene er løsningen på problemet med mobil vinningskriminalitet. Symbolsk kapital er makt til å få andre til å tro på din verdensoppfatning, noe politimesteren også får bekreftet at hun har, gjennom å oppnå en samarbeidsavtale med tre av de fire inviterte politidistriktene.

På første forberedende møte jeg hadde med politimesteren, uttalte hun at dette samarbeidet kanskje er kommet i stand på grunn av at det er kvinner i ledelsen i flere av

politidistriktene. Hun fremholdt at kvinnelige ledere har et annet fokus og en annen arbeidsform, eller sagt ved bruk av Bourdieus terminologi, kvinnelige ledere har en annen habitus enn sine mannlige kollegaer. Synet på at kvinner kan tilføre etaten en annen ledelsestype enn det menn gjør, støttes av rapporten til Holm og Kristiansen "Hvor ble det av kvinnene", utført ved Politihøgskolen (2010). Faktorer som de trekker frem som den viktigste forskjellen på mannlige og kvinnelige ledere, er at kvinner er mer opptatt av relasjoner, er flinkere til å lytte og viser mer omsorg for sine mannlige kollegaer (2010:43). Når det gjelder kvinnelige ledere, gir informantene uttrykk for at kjønn i seg selv ikke har betydning for hva slags leder man er. Informantene fremhever heller personlighet, rett person på rett sted, forståelse for faget og evnen til å kommunisere godt, samt tilgjengelighet og tydelighet som viktige faktorer. Politikapital, altså hva slags kunnskap, kompetanse, ferdigheter og egenskaper vedkommende har som leder, tilkjennes større verdi enn kjønn, ifølge mine informanter. I et par tilfeller kom det klart frem at det er en kjønnsforskjell i politiet, og for å sitere en informant:

Jeg tror jo ikke det (kjønn) har noe å si (...) som et sluttprodukt i forhold til å være leder, men det er jo min opplevelse at kvinnelige og mannlige ledere har veldig forskjellig måte å lede på. Mens de som lykkes, best legger seg på den gylne middelveien mellom det som er ytterpunkter på en måte.

Dette synet støttes av Holm og Kristiansen. Deres informanter var mest opptatt av å rekruttere de beste lederemnene, uavhengig av kjønn. Lederegenskaper er personavhengig, en evne man har i seg som et trekk ved personligheten. Deres undersøkelse bekreftet at det er klare oppfatninger om at kvinner og menn leder på forskjellig måte, og at det er gunstig for etaten å ha en blanding av mannlige og kvinnelige ledere (Holm og Kristiansen 2010).

Tradisjonelt sett har det vært vanskelig for kvinner å komme inn i ledende stillinger i politiet til tross for at de har vært like godt kvalifisert som sine mannlige kollegaer (Børstad og Johansen 2010), (Holm og Kristiansen 2010). "Politiet mot 2020" vektlegger mangfold i politiet som en nødvendighet, også i ledelsen. Hvilken betydning det har for Team Mobil at det sitter kvinner i toppledelsen i samarbeidsregionen, er vanskelig å vurdere, men at styret for Team Mobil, øverste ledelse og premissleverandør for samarbeidet, består av 75 prosent kvinner, er verdt å merke seg.

7.2 Hvor skal man sette inn “trøkket”?

Innad i politidistriktet har mine informanter opplevd det de kaller motstand mot hva de selv oppfatter som et viktig samfunnsproblem – arbeidet med mobil vinningskriminalitet. Det har blitt stilt spørsmål om hvorvidt mobil vinningskriminalitet er et så stort samfunnsproblem at man behøver å opprette en privilegert gruppe som Team Mobil. Noe kan nok skyldes at Team Mobil har blitt gitt et spesielt mandat og dermed har fått en særstilling innad i politiorganisasjonen, men det kan også gå på ulike måter å tenke på. Habitus er grunnlaget for all ny lærdom og ny kunnskap blir bearbeidet ut fra hvilke erfaringer og kunnskaper man har gjort seg tidligere i livet. Politifeltet er ikke organisert på en måte som gjør at samarbeidsprosjekter over distriktsgrensene er en naturlig tanke. Hvordan Team Mobil arbeider, går ikke bare på hvordan samarbeidet er organisert, men også på hvilken arbeidsmetodikk som benyttes. Dette forutsetter en endring i forståelsen av hvordan politiet skal arbeide. Men motstanden kan også oppfattes som en diskusjon om hvor definisjonsmakten innenfor politifeltet skal ligge. Hvilke områder skal man prioritere og med hvilke midler?

Så jeg føler at vi har måttet jobbe ganske hardt for å vise at dette her [Team Mobil] er berettiget, så endringsviljen sånn sett, i organisasjonen for øvrig er jo ikke veldig stor, synes jeg. Men det er jo tufta på mange ting. Politiet er jo for så vidt en privat bedrift også, med ledere og mellomleder og noe mer hierarkisk struktur enn private bedrifter for øvrig da, selv om det er blitt vannet mer ut de siste åra ... hva skal jeg si da? Jeg føler ikke at det er motvilje til endring, det er bare det at det er uenighet i hvor man skal sette inn trøkket for å få de resultatene man er ute etter. Og hvilke virkemidler gir størst uttelling? At man er uenig i det, og av den grunn er endringsviljen ikke så stor til å forsøke ut ting da. Jeg opplever PM og ledelsen her som opptatt av å gi et så godt produkt som mulig og derfor gjør så mye man kan for å endre strukturen og politidistriktet. Det som er vanskeligst i politiet i dag, er å si hva man ikke skal gjøre noe med.

(Atle)

Team Mobil har vært gjennom en kontinuerlig læringsprosess fra de startet samarbeidet og frem til i dag. Underveis har samarbeidet blitt mer formalisert gjennom egne virksomhetsplaner som definerer satsningsområder og mål. Det har også vært en endring i

samarbeidets egne rekker i måten å tenke på. Denne endringsprosessen har nødvendigvis ikke politiansatte utenfor Team Mobil vært med på. De har sine egne arbeidsfelt hvor de har gjort sine erfaringer. En diskusjon innad i politidistriktet om hvilke områder som skal prioriteres, og hvilken arbeidsmetodikk som er mest nødvendig og samfunnsnyttig, er naturlig. Ulike krefter i et felt vil nødvendigvis kjempe om definisjonsmakten for å oppnå aksept for det de mener er mest formålstjenlig for sitt felt.

7.3 Endringsvilje innad i Team Mobil

For Team Mobil er evnen til å tenke nytt i forhold til tankesett og arbeidsmetodikk nærmest en nødvendighet. Arbeidet med å forbedre teknikker og arbeidsmetoder er en pågående prosess. Sjef for Team Mobil fremhever endringsviljen til samarbeid, noe som også blir bekreftet av informantene.

Jeg føler i hvert fall innad i Team Mobil så har vi vært veldig opptatt av å ha fokus på dette med endring fordi vi mener at for å bli bedre må man hele tiden evaluere hvordan man gjør ting.

(Atle)

Hvordan endringsprosessen foregår, avhenger litt av hvor problemet har oppstått. Generell omorganisering i politidistriktet omfatter som oftest hele politidistriktet, også Team Mobil.

Om omorganisering i politidistriktet: Forslag til endring går jo gjerne gjennom sjef. Og vi har jo også levert egne forslag til organiseringsendringa i fjor. Og til en viss grad blir vi hørt. Jeg føler jo at vi blir hørt og at det ble tatt opp, men om det ikke akkurat falt ned på det samme, så har det elementer av det vi foreslo.

(Thomas)

Hvis endringsbehovet oppstår innad i Team Mobil, er det andre fremgangsmåter som kan bli benyttet for å oppnå endring. Petter fremlegger en offensiv form for løsning på endringsbehov som trenger saksbehandling av høyere instanser enn Team Mobil.

Bedre å utrede og saksbehandle selv, for så å levere en ferdig saksbehandlet søknad, enn å melde et problem eller et ønske om endring. Lettere å få et ja når man har gjort et grundig forarbeid selv enn å få folk til å arbeide for deg. [Alt] tar tid når man skyver på jobben. Vi serverer den løsningen vi vil ha som et forslag som er begrunnet og utredet.

(Petter)

Sjefen for Team Mobil forklarer hvordan endringsprosessen foregår etter at de har identifisert et problem som det må gjøres noe med:

Tar det opp på teamledermøtet, og i infoskriv som jeg sender ut som også går til PM³³, og drøfter det med PM og tar det opp i styremøter og drøfter det, og så blir det rett og slett iverksatt etter det.

Slik jeg oppfatter endringsviljen innad i Team Mobil, er den høy. De oppfatter sitt eget arbeidsfelt som et viktig og stort samfunnsproblem. Dette får de støtte av fra ledelsen, som prioriterer deres felt. Informantene har oppfattet murring i organisasjonen og føler at de av den grunn har måttet jobbe veldig hardt for å bevise sin tilstedeværelse i form av gode resultater. Denne motstanden kan sees på som en kamp om definisjonsmakt i politifeltet og hvilke oppgaver som det er viktig å prioritere i samfunnet. Arbeidsmetoder og kommunikasjonsmåter er under kontinuerlig revisjon. Samtlige informanter i Team Mobil gir uttrykk for å være velvillig innstilt til endringer, spesielt forandringer som fører til bedringer i arbeidsmetodikk og kommunikasjonsform.

³³ PM: Politimester

8 Suksess og forbedringspotensialet

Hvordan kan man lære av Team Mobil? Selv mener de at de er en suksess, en oppfatning mange deler. Politimestrene i de samarbeidende distriktene er også av samme mening. Resultatet av deres felles prøveprosjekt Team Mobil har gått over til å bli en permanent ordning. Det er mange faktorer som gjør at Team Mobil på flere områder har lyktes. Jeg vil oppsummere litt hva informantene mener er suksesskriterier, og ikke minst se på hva de selv ser kan gjøres bedre.

8.1 Ledelse igjen ...

En av de viktigste forutsetningene for å lykkes er å ha en sterk forankring i ledelsen. Det er helt nødvendig. Ifølge flere av mine informanter får man ikke til noe uten å ha politimestrene med seg. Det er en av de viktigste forutsetningene. Dette er et poeng som ikke kan gjentas for ofte, nemlig hvilken betydning ledere har som endringsagenter og tilretteleggere for organisasjonen de leder. Sterkest virker trolig leders egen praksis, er ikke bare et løst uttrykk, men et vilkår for suksess. Slik jeg tolker mine informanter, er noe av oppskriften til suksess at Team Mobil har blitt gitt mulighet og tillit fra ledelsen til å se litt bort fra begrensningene i form av struktur og andre bestemmelser som for eksempel trekkregler. Ved å tenke alternativt får Team Mobil løst saker ved at de frigjør seg litt fra rammene generelt, og får rom til å være kreative.

Dette er temaer jeg har berørt før, og ifølge mine informanter er det det som danner grunnlaget for fremskrittene og kunnskapen de har tilegnet seg ved å være Team Mobil. At teamene er skjermet fra annet arbeid, blir trukket frem som en svært viktig faktor, om ikke avgjørende. Det samme gjelder arbeidsmetodikk, at man får lov til å arbeide personrettet og utvikle og foredle arbeidsmetodene. Virkningen av et større fagfelt og flere etterforskere gjør at regionen har en større slagkraft og en høyere omstillingsevne enn hvis de opererte hver for seg. Etterforskerne lærer av hverandre og trekker hverandre opp rent faglig. At ledelsen er lydhør overfor problemer av organisatorisk og administrativ art og gjør sitt ytterste for å rydde dette av veien, er også av viktig, som for eksempel regional tilgang til BL. Alt i alt fører det gode politiarbeidet til gode resultater i retten. Dette gjør Team Mobil

bedre, ifølge Anders, som hevder at *"Samarbeid med andre politidistrikt det er jo det man har savna før."* Til tross for bra suksess så langt ser informantene i Team Mobil at det også er store og små forbedringspotensialer, både internt i samarbeidet og i regionen, men også nasjonalt og internasjonalt.

8.2 Administrativt fokusert eller oppgavefokusert?

Hvor hører en sak hjemme? Flere av informantene kom inn på problemet med trekkreglene³⁴. Innad i Team Mobil-regionen er ikke trekkregler et problem slik de opplever det. Jo flere saker som kan løses, desto bedre er det, uavhengig av hvor lovbruddene er begått. Utenfor samarbeidsregionen er ikke innstillingen nødvendigvis den samme som hos Team Mobil. Alt avhenger av om politidistriktene har egne vinningsteam eller dedikerte personer, eller om Team Mobil har personlige kontakter. Hvis ikke, kan utfallet av en henvendelse bli hva som helst, ifølge informant Petter. Han hevder at skyvmentaliteten i politiet ødelegger all kreativitet. Slik han ser det, er noen mer opptatt av hvor saken hører hjemme, enn av å løse sakene. Det administrative fokuset overskygger primæroppgavene til politiet: å løse kriminalitet. Dette er ikke i tråd med retningslinjene fra Justis- og beredskapsdepartementet som gjelder for bekjempelse av organisert kriminalitet. Om politidistriktenes ansvar og rolle blir det fremhevet at trekkreglene gjelder til tross for at det er grunn til å anta at det dreier seg om distriktsovergripende kriminalitet.

Den enkelte politimester er som hovedregel ansvarlig for all politivirksomhet i politidistriktet. Straffbare handlinger skal således som regel etterforskes og påtales i det politidistriktet handlingene antas foretatt. Det gjelder selv om det er begått tilnærmet identiske straffbare handlinger i andre politidistrikter hvor det kan være samme gjerningspersoner.

(Kampen mot organisert kriminalitet 2010-2011:78)

Men videre litt lenger ned i avsnittet blir det poengtert at samarbeid over distriktsgrensene er et nødvendig ønske:

³⁴ Trekkregler regulerer hvor vedkommende som har begått lovbrudd, blir behandlet /etterforsket – og påtaleavgjort. Den politistasjonen/distriktet hvor det første lovbruddet fant sted, "fanger" de øvrige sakene som eventuelt blir registrert senere. Deretter "trekker" denne politistasjonen lovbrøyteren i alle øvrige saker. Se også fotnote 24.

Etter departementets oppfatning er det helt nødvendig med en politidistriktsstruktur som innehar nødvendig kompetanse og kapasitet til å kunne håndtere de utfordringer fremtidens kriminalitet medfører. Det vil måtte innebære at alle politidistriktene må kunne påta seg ansvaret for sentralisert etterforskning av mobile kriminelle som har begått lovbrudd flere steder i landet, og kunne samarbeide med utenlandsk politi i de tilfeller det er behov for det.

(Kampen mot organisert kriminalitet 2010-2011:78)

Oppgavefokuset eller administrativt fokusert? Det er vanskelig å avgjøre hva som er dominerende. Slik jeg tolker retningslinjene, er det opp til hvert enkelt politidistrikt å avgjøre den problemstillingen. Mobile vinningskriminelle forholder seg ikke til distriktsgrenser. Ifølge mine informanter er deres erfaring at heller ikke politiet bør gjøre det i kampen mot vinningskriminalitet. Konkret har informantene innspill på hva de mener er nøkkelen til suksess.

8.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er oppskriften til suksess, ifølge alle mine informanter. Gjerne uformelt og "rett-på-sak", slik det er beskrevet i kapittel seks, med direkte kontakt etterforskerne i mellom uten å gå via andre. Informant Thomas uttrykker det kort og greit:

Suksessfaktorer er kommunikasjon og uformelle veier. Benytter de andre teamene som mellomledd når man ikke har kontakter selv.

Det er litt av kjernen av suksessfaktorene, og som også kanskje er fallgruben. Den uformelle informasjonsflyten er bra inntil et visst nivå, så må det formaliseres. Team Mobil føler de har truffet ganske bra ved å ha teamledermøtene hver fjerde uke som oppsummerer hva som skjer i øyeblikket, hva som rører seg i regionen. I tillegg tar den formelle informasjonen som sendes ut i etterkant, samt infoskrivene som sendes rundt, brodden av det uformelle som er kontraproduktivt. Hvordan kommunikasjonen skal videreføres, er vanskelig å si helt eksakt, men det er et skjæringspunkt mellom det uformelle og det formelle som må ivaretas. Om samarbeidet utvides ytterligere med flere distrikter, vil det bli en avgjørende faktor å finne frem til en kommunikasjonsform som ivaretar det uformelle og effektive, men samtidig er formell nok til at notoriteten opprettholdes.

8.4 Landsomfattende samarbeid

Medlemmene i Team Mobil har alle tilgang til BL i regionen. I tillegg har de mulighet til å be om å bli lagt til som bruker i alle distriktene i landet. Dette er en klar forbedring og et godt hjelpemiddel for Team Mobil, men som Thomas sier om BL:

For dårlig tilgang til de andre PD og at dette er et hinder for bedre samarbeid – veldig tungrodd selv om det er gjort bedringer for Team Mobil spesielt. Ikke alltid det fungerer etter hensikten.

Det er ikke alltid det fungerer slik det skal, noe som gjør arbeidet vanskelig. I tillegg påpeker min informant noe viktig. Tilgangen gjelder ikke for alle som arbeider med vinningskriminelle, men er en lokal ordning for Team Mobil. Flere av informantene påpeker nettopp at man ikke bare må tenke på Team Mobil og hva de har fått til, men se landet under ett og jobbe mot et mer landsomfattende samarbeid. Hvorfor ikke alle polititjenestemenn som i hovedsak arbeider med grenseoverskridende kriminalitet har nasjonal tilgang til BL, setter flere av mine informanter spørsmålstegn ved. Det fins andre flinke folk som arbeider med mobile vinningskriminelle rundt om i landet som Team Mobil kunne hatt stort utbytte av å ha et større fellesskap og samarbeid med. Her ligger det et klart forbedringspotensial, ifølge mine informanter.

8.5 Overskuddsinformasjon og gjenbruksverdi

Hva skal Team Mobil gjøre med all informasjonen de sitter med i hodet, men som ikke passer inn noen steder? Hvordan skal det kunne lagres på best mulig måte slik at ikke viktig informasjon skal gå tapt? Informant Atle ser så avgjort at mye informasjon bør brukes igjen.

Det er en gjenbruksverdi, men så er det også strategisk en gjenbruksverdi, bl.a. i forhold til bl.a. Norges-kontakter. Hvis det i fem forskjellige saker viser seg at det er en person, en litauer som bor i Norge som regjerer som en liten edderkopp og fikser alt mulig. Han er inne i alt mulig, men har ingen klar rolle, er ikke straffedømt for noen ting. Det vil være vanskelig å se uten å gjøre en sånn jobb med å evaluere saken i forhold til notoritet, personer, biler, roller, saker, steder osv. Dette gjør kanskje at man ser den personen som sitter bak i der og kanskje har en finger med i spillet. Så jeg ser at det absolutt er fornuftig å gjøre det.

Å samle denne type overskuddsinformasjon kan være et viktig strategisk trekk, ikke bare for Team Mobil, men for alle som arbeider med mobil vinningskriminalitet. Nedtegning av viktig informasjon og evaluering av oppklarte saker er spesielt viktig med tanke på å gi en så riktig analyse av kriminalitetsbilde som mulig, og ved planlegging av fremtidige operative saker. Hvordan dette teknisk sett skal gjøres, og i hvilke fora, er for meg vanskelig å si noe om, da min kjennskap til politiets datasystem er kun av overfladisk karakter. Det som er poenget, er at det bør gjøres på en måte som ikke krever for mye arbeid av dem som skal legge det inn i systemet, og at det blir forståelig og lett tilgjengelig for utenforstående som ikke har forhåndskunnskaper om de aktuelle sakene.

8.6 Å prioritere riktig sak

Hvordan skal man bli flinkere til blinke ut de riktige og viktige sakene, er et godt spørsmål informant Svein stiller.

Vi kan bli flinkere til å prioritere. Vi graver jo oss ned. Så da får du ikke ressurser til å gå etter de litt større fiskene da, som vi ønsker. Sånn at vi har jo... skal vi klare å ta litt flere av de store da, så må vi jo prioritere bort noe.

Hvordan ha fokus på de rette sakene? Svein peker på et viktig poeng som flere av informantene var inne på, betydningen av å velge bort de mindre viktige sakene til fordel for de store. Hovedansvaret for å velge ut riktig sak tilligger sjef for Team Mobil. I følge Kripos representerer de mange små vel så mye kriminalitet som de få store, men slik jeg forstår Team Mobil er riktig sak, på mange måter det samme som stor sak. Koordinatorrollen er en viktig del av samarbeidet, og som sjef for Team Mobil forteller:

... i kraft av å se sakene i fugleperspektiv så jeg dette [samme modus], men når de så på dette lokalt, har du nok oppfattelsen av at er dette er tilfeldig eller ikke, men når du ser helheten så er det åpenbart ikke tilfeldig. Fordelen med en koordinator som har oversikten over hvilke saker som er i de forskjellige distriktene, fører til endringer som å se saker i sammenheng/samme modus.

Koordinator er veldig viktig for å se sammenhenger og nye trender. Utfordringen ligger i å se hvor Team Mobil kan utnyttes best mulig slik at riktige grupperinger blir satt ut. Å etablere et

større fellesskap hvor man løfter samarbeidet ytterligere, kan være en fruktbar idé. På bakgrunn av erfaringer fra lommemannsaken³⁵ ser man at seriesaker er en stor utfordring for politietaten. Evnen til å løfte blikket enda høyere og se enda videre enn det som gjøres i Team Mobil i dag, vil kunne ha betydning i landsomfattende saker. Kripos spiller og vil spille en naturlig rolle som den organiserende part på landsbasis.

Vi kan bli enda flinkere til å lære av hverandre. Det mener jeg vi har et forbedringspotensial med å være såpass slagkraftig vi kan være når vi går sammen og i tillegg spille på støttefunksjoner som f.eks. spaning (...) som det nå har mulig for å slå ut ... gå litt dypere, trenge litt dypere enn vi gjør i mange saker i dag. (...) Jobbe med å få til et landsomfattende MVK-samarbeid³⁶ for å se saker i større sammenhenger og fange opp disse miljøene. Det krever ekstra ressurser å sette inn ekstra folk da, men min erfaring er at det får man betalt for.

Økt samarbeid mellom samarbeidsgrupper som Team Mobil vil kunne heve kunnskapsnivået for mobil vinningskriminalitet på landsbasis. Informant Johannes mener at man kan oppnå mye mer med et aktivt samarbeid på tvers. Kripos må videreføre sin rolle som koordinator på landsbasis. Team Mobil bør være en pådriver for å oppnå et bedre samarbeid, mener min informant.

8.7 "Vi er bare en spydspiss"

Det sitter fire etterforskningsteam fordelt på fire samarbeidende politidistrikt. Disse teamene sitter på veldig mye spesialkompetanse om mobil vinningskriminalitet. Isolert sett, i forhold til mobil vinningskriminaliteten, hadde det vært mer effektivt å samle alle etterforskerne på ett sted, men da hadde Team Mobil tapt noe annet veldig viktig, sin lokale kunnskap og forankring. Dette illustrerer et viktig forbedringspotensial, ifølge sjefen for samarbeidet, nemlig at Team Mobil bare er en spydspiss.

³⁵ Etterforskningen av det som senere har blitt kalt lommemannsaken, omfattet en serie på 166 saker med ulike typer seksuelle overgrep, eller forsøk på seksuelle overgrep mot unge gutter. Sakene, som hadde flere eller færre likhetstrekk, var spredt over et tidsrom fra begynnelsen av 1990-tallet til 2006, og geografisk over store deler av Sør-Norge.

³⁶ Mobil vinningskriminalitet-samarbeid

Det er jo mannskapet der ute i politiet for øvrig som er våre satellitter. Det er de som gjør jobben, og så er det opp til oss å bearbeide det. Det er den lokale, og der har Team Mobil vært altfor dårlig. Det å bidra til kunnskap ut i organisasjonen og motivere organisasjonen for øvrig, delta på paroler, lage fagdager for operative mannskaper, den type ting. Der ligger det store forbedringspotensialet til Team Mobil. Og der har vi ikke begynt å ta ut noe engang.

Team Mobil blir ikke bedre hvis de ikke får med seg resten av organisasjonen. Dette kan sees på som et motsetningsforhold. Hvis de fysisk sett er samlet, vil de få utrettet mer og bli mer slagkraftige, men hver for seg, i lokale grupper, får de noe annet. En lokal forankring er veldig viktig i forhold til utviklingspotensialet til Team Mobil. Hvis Team Mobil skal nå sitt overordnede mål om å redusere mobil vinningskriminalitet i regionen, må de lære bort sin spesialkunnskap til andre politifolk i politidistriktet. Dette blir fremhevet i Team Mobils Strategisk plan for 2011–2013, at de skal "Bidra til heving av andre mannskaapers kunnskap av mobil vinningskriminelle, særlig ordensavdelinger i distriktene". Som sjef for Team Mobil selv påpeker: "Der ligger det store forbedringspotensialet til Team Mobil, og der har vi ikke begynt engang." Hvis politiorganisasjonen skal heve kunnskapsnivået på området mobil vinningskriminalitet, må hele organisasjonen med. Siden Team Mobil sitter på spesialkompetanse på feltet, er det naturlig at de tar ansvar for kunnskapshevingen i regionen.

8.8 Hvor godt er den nye fienden dokumentert?

For at Team Mobil skal gjøre en så god jobb som mulig, er det viktig at de får så gode analyser som mulig å arbeide etter. Ikke bare interne analyser og vurderinger vil bli lagt til grunn, Kripas' analyser og trusselvurderinger vil også være av betydning for hvordan kunnskapsarbeidere i Team Mobil legger opp sin strategi og prioriteringer. Hvilke analyser og trusselvurderinger forholder Team Mobil seg til?

Spørsmålet blir: Hvor stort er problemet med utenlandske mobile vinningskriminelle, og hvor godt er denne trusselvurderingen dokumentert? Blir trusselbilder basert på antakelser? spør Janne Flyghed, og problematiserer det han mener ofte blir "tatt-for-gitt" hos de politiske og utøvende myndigheter i Sverige, i "Kriminalitetskontroll – baserad på tro eller

vetande?”. Flyghed definerer trusselbilder som følgende: *”Hotbilder är konstruktioner av möjliga framtidiga hot”* (Flyghed 2007:60).

Ifølge politiets egen selvoppfattelse, slik det blir presentert i politiets egne dokumenter her i Norge, er mobil vinningskriminalitet et økende samfunnsproblem. I Kripas’ egen situasjonsbeskrivelse av mobile vinningskriminelle i Norge står det under vurderinger:

Det hersker således liten tvil om at den kriminelle virksomhet fremstår som en alvorlig trussel mot grunnleggende samfunnshensyn i Norge. Utviklingen i Norge og i store deler av Europa tilsier at dette er et problem som vil øke ytterligere både i omfang og alvorlighetsgrad, om ikke vi klarer å styrke innsatsen betraktelig.

(Kripas situasjonsbeskrivelse 2010:15)

Flyghed setter spørsmålstegn ved hvordan politiet generelt dokumenterer sine trusselvurderinger, og hvordan de evaluerer sine egne analyser i etterkant. Formålet med situasjonsanalyser er å skaffe god kunnskap om hvordan samfunnet skal være forberedt, så vel som å forhindre at truslene blir realisert, og i tillegg minimere skadevirkningene om truslene skulle bli til virkelighet. Kripas anslår i sin situasjonsbeskrivelse fra 2010 at de profesjonelle vinningskriminelle fra Vest-Balkan³⁷ vil komme i større antall enn før til Norge. Vest-Balkan er det området som politiet uttrykker mest bekymring for når det gjelder fremtidig utvikling. Kripas’ egen statistikk viser ingen økning i kriminell virksomhet for dette området i perioden 2006–2009. Trusselvurderingen gjør Kripas ut fra erfaring med andre sammenliknbare land som har fått visumfrihet tidligere. Foreløpig har ikke trusselvurderingen slått til, til tross for at Vest-Balkan fikk visumfrihet i 2010 (Kripas situasjonsbeskrivelse 2010:8). Det politiet vet med sikkerhet, er at landene på Vest-Balkan har en av de høyeste kriminalitetstilstandene i Europa. Kombinert med at en relativ stor andel av befolkningen lever under fattigdomsgrensen, kan det gjøre landene velegnet som den ”nye gode fienden”. Flyghed hevder at selv om trusselen er diffus og vanskelig å dokumentere, innebærer det ikke at den oppfattes som mindre alvorlig. Tvert om kan mangel på presisjon være et tegn på hvor farlige de er. Verken i Kripas’ trendrapport om *Den organiserte kriminaliteten i Norge i 2011–2012* eller i *Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012* er Kripas’ bekymring for profesjonelle mobile vinningskriminelle fra

³⁷ Albania, Bosnia-Hercegovina, Kosovo, Montenegro, Kroatia, Makedonia og Serbia

Vest-Balkan nevnt, til tross for at området var den delen i Europa som politiet uttrykte mest bekymring for bare to år tilbake. Derimot er østeuropeere stadig nevnt i begge publikasjonene, uten at gruppen er nærmere definert. Trusselbildene har en tendens til snarere å bli overvurdert av analytikerne enn undervurdert, og altfor sjelden granskes analysene i etterkant for å undersøke riktigheten i de fremtidssenarioene som ble fremlagt tidligere (Flyghed 2007:61).

Nødvendigheten av å være kritisk til analyser man blir presentert for, er det flere som har sett nærmere på. Gundhus hevder at analyser som sammenfaller med egne erfaringer, oppfattes og benyttes som om de var fakta (2006: 421). Hun viser til en studie av Innes, Fielding og Copes fra 2005 hvor de har undersøkt analysearbeidet til ulike analyseenheter i England. Studien viser at analysearbeidet i politiorganisasjonene behandles som fakta, uavhengig av hvor eksakt kunnskapen er. Et klart funn i denne undersøkelsen er hvordan operative politifolk preges av manglende refleksjoner over gode og dårlige analyser. Dette viser at et kunnskapsbasert politiarbeid har behov for at kompetansenivået for tolkning av analyser heves i alle tolkningsledd for å redusere faren for feiltolkninger, hevder Gundhus.

Slik jeg oppfatter mine informanter, deler de Kripas' situasjonsbeskrivelse om at mobile vinningskriminelle utgjør et alvorlig samfunnsproblem. Utfordringen til både Kripas og Team Mobil ligger i at kriminalitetsbildet er omskiftelig. Analyser og trusselvurderinger må vurderes og evalueres med jevne mellomrom, slik at feil lukes ut, og at fokus og planer kan endres raskt ved oppdagelse av nye trender som krever nye eller andre tiltak. Og som Gundhus påpeker, det er viktig å opprettholde et høyt kompetansenivå på medarbeiderene slik at faren for feiltolkninger reduseres. Her ligger det et forbedringspotensialet.

9 Overføringsverdi

Målet med masteroppgaven er ikke bare å studere måten politiet arbeider på for å begrense utenlandske mobile vinningskriminelles aktivitet. Et overordnet mål er å beskrive hvordan politiet samarbeider over distriktsgrensene, hvilke samarbeidsformer som brukes, hva politiet ser på som suksesskriteriene, og ikke minst undersøke om arbeidsmetodene til mine informanter er overførbare til andre felt innad i politiet. "Spørsmålet er om man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres" (Johannessen, et al. 2010:231). Forskning har som mål å trekke slutninger ut over det umiddelbare materiell man får gjennom intervju og observasjon. Et av mine mål er å se om mine funn er generaliserbare, slik at det kan lede til en kunnskapsoverføring fra Team Mobil til andre områder innen politiet.

9.1 Overføringsverdi til andre distrikter

Kunnskapsoverføring om mobil vinningskriminalitet til alle politidistrikter er viktig, det er mine informanter enige om. Når man jobber med mobil vinningskriminalitet, ligger det i sakens natur at de som kommer, er mobile. Ifølge mine informanter lærer de beste nettverkene fra gang til gang og har høy omstillingsevne. Med det for øye er det viktig at kunnskap om de ulike nettverkene kommer ut til alle distrikter, og at det etableres egne team som jobber mot mobil vinningskriminalitet i de ulike politidistrikt i Norge. En arbeidshypotese lansert av en av informantene er å se på utenlandske mobile vinningskriminelle som gjengangere.

Det som jeg tror er mest interessant for Norge sin del, det er jo en forskyvningsproblematikk. For det er mye gjengangere. De er godt kjent med Team Mobil. [Gullsmed³⁸] kjeltringer vet hvem Team Mobil er, og når jeg ser på, det er litt hypoteser, men jeg tror ikke det er helt ubegrunnet, når du ser på [gullsmed]brekk, hvorfor skjer ikke det i våres region? Hvorfor skjer det bare i andres del, og det jeg tenker, er at vi har tatt sånne tyver, og når du begynner å se på modusen på de brekka som har skjedd. Det er typisk [våre gullsmedkjeltringer sin] modus. Det betyr ikke nødvendigvis at vi vet nøyaktig hvem dem er, men de vet hvem vi er, og er i det

³⁸ Gullsmed er mitt eksempel.

samme miljøet som vi kanskje har tatt og pågrepet personer fra. Det vil de andre distriktene merke etter hvert. Denne forskyvningsproblematikken, for vi er offensive rundt her.

(Petter)

I den grad man kan se på utenlandske vinningskriminelle som gjengangere, vil de etter denne arbeidshypotesen fortsette som før, men forflytte virksomheten til nye områder hvor fokuset og kjennskapen til akkurat denne type mobil vinningskriminalitet ikke er like kjent. Slik vil de kunne fortsette sin virksomhet ved stadig å forflytte seg til nye politidistrikt, og slik blir problemet hele tiden forskjøvet til stadig nye områder i Norge, ifølge min informant Petter. Ved kunnskapsoverføring og utstrakt samarbeid med andre politidistrikt vil man lettere kunne møte slike problemer. Politiforskere har gjentatte ganger sett at politiet har mislykkes med å dele informasjon, og at dette har vært en konstant kilde til uro blant politikere og ledelsen i politiet (Ratcliffe 2008). Min opplevelse er at det er nødvendig at det foregår en kunnskapsdeling, og at erfaringer fra ett distrikt har verdi for andre distrikter. Hvordan dette praktisk skal gjøres, er det allerede tanker om. Flinke folk arbeider med saken, og forbedringer er på trappene uten at jeg vet nøyaktig hvordan. I tillegg er Kripas' rolle som koordinator styrket, noe som vil føre til en forbedring av informasjonsflyt ut til distriktene.

9.2 Overføringsverdi – til andre felt

Flere av mine informanter mente opplagt at måten de jobbet på, kunne ha nytte for andre i politiet. "Det er fortsatt mye kriminalitet som er lokalt forankret, men der vi har med grenseoverskridende kriminalitet å gjøre, er jeg ganske sikker på at denne modellen passer ganske godt," mener Karl. Overføringsverdien ligger i det organisatoriske og i arbeidsmetodikken. Politiske myndigheter og ledelsen i politiet har erkjent at de har et problem de ønsker å gjøre noe med, for så å avsette midler og opprette et rammeverk som gjør at man blir skjermet fra andre arbeidsoppgaver. En av mine informanter sa det så treffende:

For eksempel hvis du jobber med menneskehandel. Det er jo kun få grupper i Norge som jobber med det. Det er på en måte et vanskelig arbeidsfelt, men jeg tror ikke at det er noe vanskeligere enn så mye annet hvis man får muligheten til å jobbe med det og har de ressurser man trenger til å gjøre det, så klarer man å hoste opp og få til mye på kort tid.

(Petter)

Og informant Atle fortsetter med at man burde avsatt midler og folk til å konsentrere seg om spesifikke typer kriminalitet.

Vi har snakka mye om det i forhold til andre typer kriminalitet, andre kriminalitetstyper også. Hvis du ser vold på byen. Det er noen få som slåss hele tiden. Hvis man hadde konsentrert seg om noen få, kunne det gitt bedre resultater mener jeg. Det er ikke satt i system. Det er ikke godt nok til å gi den uttellingen det kunne ha gitt. Og sånn er det med ... det er alle typer mengdekriminalitet ...

(Atle)

Rammeverket og arbeidsbetingelsene rundt Team Mobil er blitt bedre etter hvert som samarbeidet har funnet sin form. Det har resultert i bedre resultater og mer målrettet arbeid. Egne virksomhetsplaner definerer satsningsområder og mål innenfor hvert team. De har gått fra å være generalister til å bli spesialister på sitt felt. Som flere av mine informanter sier, vil man kunne utrette mye hvis man får lov til kun å konsentrere seg om ett saksfelt. Ledelse må bare bestemme seg for å prioritere denne type kriminell virksomhet, og skaffe personell, økonomi og midler.

Politiet har mange ansvarsområder og ulike problemer å hankses med. De forskjellige politidistrikt har ulike problemer. Avveininger om hva som er viktigst og må prioriteres, er opp til ledelsen å avgjøre. Noen må være generalister og ta det som dukker opp etter hvert som det kommer. Hvordan politidistriktene organiserer sin hverdag, er mye opp til distriktet selv. Det som er sikkert, er at erfaringene til Team Mobil har overføringsverdi til andre felt. Hva som til syvende og sist blir gjort, er det opp til de politiske myndigheter og øverste ledelse i politiet å beslutte.

10 En oppsummering og mulige veier videre

For å starte der jeg begynte, vil jeg gå tilbake til hovedproblemstillingen.

Hvilken betydning har politiets lederkultur og lederpraksis for arbeidsutførelsen og endringsviljen til de øvrige ansatte?

Jeg vil hevde, som en av mine informanter uttrykte så godt: "Ledelsen har alt å si. Har du ikke ledelsen med deg, får du ikke gjort noen ting." Klarere enn det kan det knapt sies. Leders betydning kan ikke overvurderes, verken med tanke på hvilken kultur de formidler, eller hvilken praksis de utøver. Er ikke ledelsen fremoverlent når det gjelder nye typer kriminalitet og nye metoder, vil politiet i fremtiden bli tatt på sengen på flere områder, også på området mobil vinningskriminalitet. Leder har i det hele tatt mange oppgaver av betydning. Noe av det viktigste jeg mener mine funn viser, er leders rolle som motivator. Gjennom sitt engasjement bør leder ha som ambisjon å få medarbeiderne til å heve blikket og skape bevissthet om hvilke visjoner og mål enheten og politiorganisasjonen har. Først da har de mulighet til å reflektere og se utover sine egne interesser og se hva som er best for virksomheten og politiet. Politiansatte må ha en bevissthet om hvorfor de handler som de gjør. For mine informanter bør målet være å arbeide mot å realisere Team Mobils visjon gjennom et kollektivt engasjement. For å oppnå dette er leders rolle som tilrettelegger og koordinator like viktig som før, om ikke viktigere, for å tilpasse og forbedre arbeidsforholdene slik at de ansatte kan arbeide under så optimale forhold som mulig innenfor eksisterende system.

En naturlig fortsettelse er å se på hva mine underproblemstillinger har resultert i:

I hvilken grad har globale samfunnsendringer bidratt til økt samarbeid på tvers av politidistriktene?

Globale endringer har bidratt til at politiet har vært nødt til å tenke nytt omkring nye typer kriminalitet som den grenseoverskridende. Denne har nok også foregått tidligere, men ikke i den skalaen og det omfanget som finnes i dag. Teknologisk utvikling, Internett og nedbygd grensekontroll innad i Schengen-området har åpnet helt andre muligheter enn de som fantes bare for noen tiår tilbake. For å møte denne problematikken bør ledelsen i politiet

arbeide mer målrettet og kunnskapsstyrt mot den nye grenseoverskridende kriminaliteten, for å veie opp for de utfordringer som ligger i organisasjonens organisatoriske begrensninger. Mye tyder på at det er av betydning at det opprettes team som samarbeider tett over distriktsgrensene, gjerne med en felles koordinator slik at samarbeidet kan utnyttes best mulig. Politiorganisasjonen med sine 27 politidistrikt er oppbygd på en lite hensiktsmessig måte med tanke på samarbeid over distriktsgrensene. Til tross for de organisatoriske utfordringene er det flere politidistrikter som har inngått ulike former for samarbeid for å oppnå en bedre effekt av arbeidet mot mobil vinningskriminalitet. Mobile vinningskriminelle forholder seg ikke til distriktsgrenser på samme måte som politiet er nødt til. Å hevde at de spekulerer i politiets organisering, har jeg ikke dekning for å si, men det er nærliggende å anta at dette er en strategi mobile vinningskriminelle i fremtiden kan komme til å velge, hvis de ikke allerede har valgt det.

Tanken bak å etablere regionale samarbeider kan være at politidistriktene ofte har et stort behov for å se utover egne distriktsgrenser i jakten på mobile vinningskriminelle. Virkningene av et større fagfelt er at samarbeidet besitter større kompetanse i form av flere etterforskere, noe som igjen påvirker samarbeidets slagkraft i positiv retning. Rent administrativt er resultatet av formalisert distriktssamarbeid at man har hatt behov for å gjøre endringer som fra et organisatorisk ståsted kan være problematiske. Gevinsten er å være mobil og tenke uavhengig av distriktsgrenser, noe som har vært en avgjørende suksessfaktor for Team Mobil. Hvor sakene opprinnelig hører hjemme, har ingen betydning for om man skal arbeide med dem. Samarbeidets fokus er relatert til sak og er ikke administrativt orientert. For å sitere en av mine informanter:

Jeg tror egentlig vi har havnet i et regime hvor vi har blitt mer opptatt av trekkregler enn av kriminalitet på mange måter, på grunn av mange forskjellige ting. Men når vi tenker annerledes, så tror jeg det på mange måter er et svar på et behov politiet har hatt lenge.

Mine funn kan peke i retning av at det bør samarbeides mer på tvers av distriktsgrenser, og at politiet har behov for en bedre form for kommunikasjonen distriktene imellom. Det kan være vanskeligere for enkeltstående distrikt å fange opp mobile vinningskriminelle i samme grad som de større samarbeidende regionene, slik jeg tolker mine funn. Bakgrunnen for dette utsagnet er at et politidistrikt kan ha vanskeligheter med å se saker i sammenheng. En

koordinerende leder, som sjef for Team Mobil, har mulighet til å se sakene i samarbeidsregionen under ett og vil raskere kunne oppdage nye trender og sammenliknbare saker. Det å tenke annerledes, som min informant sier, og ha rask omstillingsevne er viktig for å fange opp aktiviteten til mobile vinningskriminelle i aksjon. Dette er kvaliteter et velfungerende samarbeid bør besitte.

Hvilket fokus samarbeidet har, henger nøye sammen med hvilken arbeidsfilosofi Team Mobil legger til grunn, hvilke metoder de benytter, og hvilke arbeidsoppgaver de prioriterer. Hvilket også virker inn på hvordan mitt siste forskningsspørsmål blir besvart:

Hvordan kan ledelsen medvirke til at politiet arbeider kunnskapsstyrt i møte med grenseoverskridende kriminalitet?

I styringsdokumenter som Politiet mot 2020 og Politiets rolle og oppgaver (2004-2005) blir kunnskapsstyrt politiarbeid viet stor plass, og betydningen av lederkompetanse blir sett på som avgjørende for om politiet skal lykkes i sitt kunnskapsstyrte arbeid. Det skrives utførlig om strategisk ledelse, endringsledelse og kunnskapsledelse. Politiet kan på mange måter kalles en kompetanseintensiv virksomhet (Glomseth 2009).

Med utgangspunkt i Team Mobil oppfatter jeg at mine informanter mener det optimale er at politifolk som arbeider mot mobile vinningskriminelle, bør være skjermet fra alt annet arbeid, og kun vie sin interesse til dette feltet. Ledelsens arbeid er å legge forholdene til rette både praktisk og økonomisk for at de kan jobbe målrettet med de oppgavene de er satt til å løse. Slik jeg tolker mine funn, er det avgjørende for politiet å følge med i den teknologiske utviklingen, siden kriminalitetsbildet har blitt mer komplekst og komplisert for politiet å håndtere. De flinkeste vinningskriminelle benytter seg av moderne teknologisk utstyr. Det bør også politiet gjøre.

Ifølge mandatet til Team Mobil skal de både utvikle nye og videreutvikle eksisterende metoder for kommunikasjon innad i samarbeidsregionen og ut mot eksterne samarbeidspartnere. Rent praktisk skal de forbedre samarbeidet i regionen slik at det fungerer mest mulig effektivt og hensiktsmessig i det daglige arbeidet. Dette arbeidet vil legge grunnlaget for at samarbeidet i Team Mobil fungerer optimalt når de skal gjennomføre operative saker i flere politidistrikt. Leder bør fungere som en katalysator ved etablering og

utarbeidelse av nye samarbeidsmetoder. Dette er i tråd med retningslinjene i *Politiet mot 2020*, som forutsetter at ledere i politidistriktene har kompetanse i å utføre kunnskapsbasert ledelse for å styre ressurser og effektiv kriminalitetsbekjempelse (2008: 22).

Mulig veier videre...

En eventuell vei videre er å etablere flere og større samarbeidende grupper på tvers av politidistriktene for å demme opp for mobile vinningskriminelle som har som mulig strategi å utnytte måten politiet er organisert på. Informantene har synliggjort behovet for denne type samarbeid. Mye kan tyde på at det er en fruktbar måte å angripe mobil vinningskriminalitet på.

En mer dyptgripende vei videre er å etablere større politidistrikt og lempe litt på den historisk tunge hierarkiske strukturen til politiorganisasjonen? Hvordan en slik satsning påvirker resten av organisasjonen forteller ikke mine undersøkelser noe om. En mulig fortsettelse på oppgaven er å undersøke hvordan slike endringer vil påvirke politiets oppbygning og struktur med hensyn til effektivitet og måloppnåelse.

Trekkene peker ikke bare mot en eventuell sammenslåing av politidistrikt til større enheter, men kanskje også i retning av mer spesialisering i politiet. Politiet tillegges stadig flere oppgaver, og det rettes en rekke nye krav til politiet om service og effektivitet fra publikum og fra politiske myndigheter. Gundhus og Larsson påpeker at på nye felt som for eksempel økonomisk kriminalitet og hvitvasking, miljøkriminalitet, IKT-relatert kriminalitet, terror og organisert kriminalitet er det behov for spesiell kompetanse. Norsk politi dekker flere offentlige oppgaver enn sine kollegaer i Danmark, Sverige og Finland. Politiet har ingen mulighet til å dekke alle oppgaver, men det er heller ikke ønskelig eller hensiktsmessig at politiet alene skal ivareta alle problemområder. Ifølge Høigård er det lettere å si hva politiet skal gjøre, enn hva de ikke skal gjøre (2011). En naturlig følge av veksten i oppgaver og spesialisering i følge Larsson og Gundhus, er økt samarbeid med andre sivile instanser, samt å utvikle en klar ansvarsfordeling i fremtiden der politiet får en sentral koordinerende rolle blant flere som utøver politisær virksomhet (Larsson og Gundhus 2007:27).

Rent politifaglig skal politiet arbeide kunnskapsstyrt. For Team Mobil betyr det ideelt sett personorientert etterforskning. Politiets oppgaver har ikke bare økt i antall, de enkelte oppgaver krever også mer spesialisering. Noen av mine funn kan tyder på et økt behov for spesialisering i politiet. Men nettopp i dagens samfunn, komplekst og sammensatt, trenger samfunnet generalister med et solid felles grunnlag, hevder Birkeland, og spesielt i en tid da oppgaver og forventninger spriker til alle kanter (2007:47). Ifølge Høigård kjennetegnes det norske politiet ved at det er desentralisert og lokalt forankret rundt om i hele Norge. De har både sivile og politifaglige funksjoner. Politiet er organisert som en helhetlig organisasjon (2011:274). Politikerne har besluttet at politiets primære rolle er at "politimannen skal være generalist" (Politiets rolle og oppgaver 2004-2005). Hva innebærer det egentlig å være en generalist i politiet? spør Birkeland, og fremlegger påstanden om at "En generalist er en som er spesielt dyktig når det gjelder *generell kunnskap og generelle ferdigheter*" (2007: 32). Han presiserer forskjellen mellom generalist og spesialist som: "Generalistkunnskap betyr kunnskap rettet mot et kunnskaps- og praksisfelt *som en (mest mulig forståelig) helhet*, mens spesialistkunnskap dreier seg om gitte spesifikasjoner av dette feltet" (2007:35). Skillet går altså på hvilken retning kunnskapen tar, mot det generelle eller mot det spesifikke. Staten trenger dyktige generalister som er helhetsorienterte, og som bygger sin kunnskap på selvbevissthet og solid teoretisk utdanning. Helhetstenkning og helhetsforståelse betyr en stadig utvikling av egen forståelse ved å integrere nye erfaringer i helheten av tidligere kunnskap og erfaringer, og ha et reflektert forhold til egen rolle og yrkesutøvelse, ifølge Birkeland.

Birkeland argumenterer sterkt for at politietaten også i fremtiden trenger generalister, spesielt i en tid der spisskompetanse og spesialisering er hedersord. I Norge har vi et enhetspoliti som har høy tillit i befolkningen. Hva skjer med politiets legitimitet hvis man splitter opp helhetspoliti til flere selvstendige spesialiserte enheter? Det er åpenbart at politiet som følge av samfunnsutviklingen også trenger spesialister på mange felt. Skal spesialisering skje på bekostning av generalisten i politiet? Hva skjer med politiets myndighetsutøvelse hvis sivile spesialister overtar ansvaret for mange av politiets oppgaver?

Mulige temaer for nye avhandlinger vil være å undersøke hva som vil skje med Politi-Norge hvis politiet blir mer spesialisert. Eller skal Politihøgskolen i fremtiden utdanne spesialiserte

generalister, slik Birkeland tar til orde for? Distriktssammenslåing som svar på distriktsovergripende kriminalitet vil være et annet mulig tema å løfte frem.

Litteraturliste

Aas, Katja Franko (2007): *Globalization & crime*. London: Sage Publications.

Alver, Bente Gullveig og Ørjar Øyen (1997): *Forskningsetikk i forskerhverdag: vurderinger og praksis*. Oslo: Tano Aschehoug.

Bass, B.M. og B.J. Avolio (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage.

Bass, Bernad M. (2004): "Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon". I: *Perspektiver på ledelse*. Øyvind L. Martinsen (red.) Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Bauman, Zygmunt (1998): *Globaliseringen og dens menneskelige konsekvenser*. Oslo: Vidarforlaget A/S.

Birkeland, Åsmund (2007): "Politigeneralisten, den moderne staten og politiets legitimitet: noen refleksjoner omkring generalistens plass i politiet". I: *Polisiær virksomhet: hva er det - hvem gjør det? : Forskningskonferansen 2007*. (red.) Oslo: Politihøgskolen.

Bjørger, Tore, Francisco del Barrio Romero, Cees Kwanten, Robin Mawby, Milan Pagon og Hans-Gerd Jaschke (2007): *Perspectives of police science in Europe: final report : Project group on a European approach to police science (PGEAPS)*. Bramshill: European Police College.

Bourdieu, Pierre (1990): *The Logic of Practice*. Cambridge: Policy Press.

Bourdieu, Pierre (1995): *Distinksjonen. En sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Bourdieu, Pierre (1996): *Symbolsk makt. Artikler i utvalg*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Bourdieu, Pierrre (1997): *Af praktiske grunde. Omkring teorien om menneskelig handlen*. København: Hans Reitzels forlag.

Børstad, Frode og Marit Fostervold Johansen (2010): Likestillingsstrategier - intensjoner og realiteter: Politiets ansvar. Om kjønnsdiskriminerende praksiser ved rekruttering til lederstillinger i politiet. Trondheim/Stjørdal: [F.Børstad og M.F.Johansen].

Fahsing, Ivar A. og Petter Gottschalk (2008): *Kriminelle organisasjoner: Hvordan forstå organisert kriminalitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fangen, Katrine (2004): *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Finstad, Liv (2000): *Politiblikket*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Fjærli, Håvard (2008): Lederstil i politi- og lensmannsetaten: en studie av lederstil i politi- og lensmannsetaten : i hvilken grad har denne betydning for effektiviteten, helsen og jobbtilfredsheten til de ansatte i politiet? Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Flyghed, Janne (2007): Kriminalitetskontroll: baserad på tro eller vetande? Stockholm: Institutionen.

Glomseth, Rune (2009): "Fortellinger, småprat og kunnskapsdeling i politiet". I: *Magma*. (red.) Oslo: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Glomseth, Rune (2010):

http://www.politilederen.no/dokumenter/Faglige_sider/Politilederundersokelsen_Gardermoen_juni_2010.pdf. [Lesedato: 28.09.2010]

Granér, Rolf (2004): *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.

Grund, Jan (2006): "Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringer". I: *Magma*. (red.) Oslo: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Grunnleggende verdier, moral og etikk. En innføring i etikk for ansatte i Politi- og lensmannsetaten. (2009) Politidirektoratet

Gundhus, Helene I. (2006): For sikkerhets skyld: IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet. Oslo: Unipub.

Hellesø-Knutsen, Kristin (2010): "Den nye politivitenskapen. Hva kan påvirke innholdet og retningen denne får?". I: *Politivitenskap på egen ben?* Helene I. Gundhus, Kristin Hellesø-Knutsen og Christin Thea Wathne (red.) Oslo: Politihøgskolen.

Hernes, Gudmund (2004): "Koloniherrer og kameratkapitalisme". I: *Nytt norsk tidsskrift*. (red.) Oslo: Universitetsforlaget.

Holm, Ragnhild og Tove Kristiansen (2010): Hvor ble det av kvinnene? En evaluering av satsing på kvinnelige ledere ved deltakelse på LOU 1. Oslo: Politihøgskolen.

Høigård, Cecilie (2005): *Nytt politi?: en kommentert bibliografi over nyere nordisk politiforskning*. Oslo: Instituttet for Kriminologi og rettsosiologi.

Høigård, Cecilie (2011): "Policing the North". I: *Crime and justice in Scandinavia*. (red.) Chicago: The University of Chicago Press.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag A/S.

Kampen mot organisert kriminalitet. En felles innsats. (2010-2011) Justis- og politidepartementet (St.meld. nr. 7)

Kriminalitetsbekjempelse og personvern – politiets og påtalemyndighetens behandling av opplysninger. (2003) Oslo: Justis- og politidepartementet (NOU: 2003: 21)

Situasjonsbeskrivelse. Mobile vinningskriminelle i Norge. (2010) Kripos

Larsson, Paul (2008): *Organisert kriminalitet*. Oslo: Pax.

Larsson, Paul og Helene I. Gundhus (2007): "Policing i et norsk perspektiv". I: *Polisiær virksomhet: hva er det - hvem gjør det? : Forskningskonferansen 2007*. (red.) Oslo: Politihøgskolen.

Manning, Peter K. og Garrett A. R. Warfield (2009): "Chapter II: United-States: Research for the police and knowledge accumulation". I: *Insights on police*. Paul Ponsaers, Carroll Tange og Lode van Outrive (red.) Bruxelles: Bruylant.

Mellom effektivitet og personvern. Politimetoder i forebyggende øyemed. (2004) Oslo: Justis- og politidepartementet (NOU 2004:6)

Nasjonal strategi for etterretning og analyse. (2007) Politidirektoratet

Persson, Marcus (2008): "Små ting og stora berättelser". I: *Uppdrag: forskning: konsten att genomföra kvalitativa studier*. Katarina Sjöberg og David Wästerfors (red.) Malmö: Liber.

Politiet mot 2020, Bemanningsutvalgets rapport. (2008) Politidirektoratet

Politiets rolle og oppgaver. (2004-2005) Justis- og politidepartementet (St.meld. nr. 42)

Politiets strategi 2010-2015. (2009) Politidirektoratet

Prieur, Annick (2002): "At sette sig i en andens sted: En diskusjon af nærhed, afstand og feltarbejde". I: *Liv, fortælling, tekst. strejftog i kvalitativ sociologi*. Michael Hviid Jacobsen, Søren Kristiansen og Annick Prieur (red.) Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Prieur, Annick og Carsten Sestoft (2006): *Pierre Bourdieu, en introduksjon*. København: Hans Reitzels Forlag.

Ratcliffe, Jerry H. (2008): *Intelligence-Led Policing*. Devon: Willian Publishing.

Reiner, Robert (2010): *The Politics of the police*. Oxford: Oxford University Press.

Reuss-Ianni, Elisabeth (1993): *Two cultures of policing: street cops and management cops*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Riksrevisjonens undersøkelse av politiets arbeid med vinningskriminalitet (2011-2012) Oslo: Riksrevisjonen (Dokument 3:6)

Sætre, Marianne (2010): "En skamfull forsker? Myndighetsforskerens blikk på kriminologiens Ultima Thule". I: *Politivitenskap på egne ben*. Helene I. Gundhus, Kristin Hellesø-Knutsen og Christin Thea Wathne (red.) Oslo: Politihøgskolen.

Tendenser i Kriminaliteten. Utfordringer i Norge i 2007-2009. (2007) Politidirektoratet

Tjernshaugen, Bente (2009): *En seng for natten. Et innblikk i livet på et krise/akutt overnattingssted for kvinner i rus- og gateprostituasjonsmiljøet*. Fordypningsoppgave i kriminologi. Institutt for kriminologi og rettssosiologi, Universitetet i Oslo.

Trusselvurdering mobile vinningskriminelle 2012. (2012) Kripas, Politidirektoratet

Virksomhetsstyring. Revidert instruks for styring av virksomheter underlagt Politidirektoratet. (2010) Politidirektoratet

Waddington, P. A. J. (2010): "Police Pursuits: A case study of 'Critical Friendship'". I: *Policing. A Journal of Policy and Practice*, vol. 4, nr. 2,

Watne, Kristin Thea (2010): "Fra nyanser i grått til nyanser i blått - fri politiforskning? ". I: *Politivitenskap på egne ben*. Helene I. Gundhus, Kristin Hellesø-Knutsen og Kristin Thea Watne (red.) Oslo: Politihøgskolen.

Winsnes, Torgeir (2011): Kunnskapsstyrt politiarbeid: kulturelle og strukturelle barrierer i bekjempelsen av organisert kriminalitet. Oslo: Politihøgskolen.

Vedlegg

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Jeg er masterstudent i kriminologi ved Universitetet i Oslo og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er politiets kommunikasjonslinjer i endring - lederkultur og lederpraksis i møte med utenlandsk organisert mobil vinningskriminalitet. Jeg vil utforske hvilken holdning ledelsen har til kommunikasjon innad i politiet og hvordan dette utspiller seg i praksis. Jeg er interessert i å undersøke om det er forskjeller og likheter i kommunikasjonsmåten mellom de ulike politidistrikt, samt mellom de ulike nivåene i de ulike politidistrikt.

For å utforske dette ønsker jeg å intervju 6-10 personer som er tilknyttet xxx på ulike ledernivå og ved forskjellige politidistrikt. Spørsmålene vil dreie seg om hvordan gruppen fungerer sammen, hvordan kommunikasjonsformen er mellom ulike nivå innad i politidistriktet, samt mellom de ulike politidistrikt. I oppgaven vil jeg også forsøke å finne ut hvilke kriterier som spiller inn for å oppnå suksess og om de er overførbare til andre prosjekter.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, kanskje noe lenger. Vi blir sammen enige om tid og sted.

Deltakelse er frivillig og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig juni 2012.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på xxx, eller sende en e-post til xxx. Du kan også kontakte min veileder Liv Finstad ved institutt for kriminologi og rettssosiologi på telefonnummer xxx eller på e-post: xxx

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Bente Tjernshaugen
Institutt for kriminologi og rettssosiologi
PB 6706, St. Olavs plass
0130 OSLO

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om masterprosjektet og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

Observasjonsguide

Fokus på overordnede problemstillinger og mål :

- Er det en ledelseskultur i norsk politi? Flere kulturer? Hva kjennetegnes disse av?
- Hvordan blir lederes arbeidsfilosofier formidlet nedover i hierarkiet? Og hvilke utslag gir den i praksis og blir det de endringer slik lederne ønsker?
- For å illustrere lederpolicy, lederpraksis og hvilke konsekvenser dette får for lokalt samarbeid.

Samhandling mellom xxx-medlemmene.

- Verbal kommunikasjon. Hvem snakker om hva?
- Gjennom andres reaksjon på egen handling får handlingen mening, slik intensjonen var?
- Harmoni /konflikt. Formell / uformell.
- Hvilke oppgaver utføres? Av hvem?
- Hva skjer ”når det ikke skjer noenting?”
- Kjønn

Non-verbal kommunikasjon.

- Hvordan bruker deltakerne rommet?
- Hvilke avstand holder de til hverandre?
- Fysisk kontakt?
- Unngår noen hverandre?
- Er det forskjell på hvordan de presenterer seg når de er alene, to og to, og når de er i gruppe?
- Hvordan iscenesetter de enkelte seg? Symboler på ulik status i hierarkiet?

Språkhandling.

- Naturlig forekommende samtaler – hilsner.
- Aktiv /passiv part
- Ord og uttrykk. Miljøinterne uttrykksmåter - Metaforer.

Den stedlige dimensjonen

- Utforming av rommet – muligheter og begrensninger.

Intervjuguide

- **Formelle bakgrunnsspørsmål:**

- Alder
- kjønn
- Hvor lenge ansatt i politietaten
- Formell utdannelse og tidligere arbeidserfaring?
- Hvilken type stilling har du ved politidistrikt og hvilken formell rolle har du i xxx?
- Hvor lenge tilknyttet xxx?

- **Arbeidsdeling:**

- Kan du fortelle litt om hvordan xxx er organisert i din avdeling? Antall ansatte og struktur.
- Hvilke oppgaver er ditt ansvar i xxx?
- Hva tenker du om din egen stilling og oppgaver?
- Har dere avdelingsmøter /strategimøter internt? Eventuelt hvordan er det lagt opp og hvordan opplever du at det fungerer?
- I hvilken grad er du tilfreds med koordineringen av oppgaver og ansvarsfordelingen?
- Hvilke forventninger har du til samarbeidet avdelingen imellom? Oppfylles disse?

- **”Sterkest virker trolig lederens egen praksis” – Forventninger og krav til ledere.**

- Hva kjennetegner en god lederstil?
- Finnes det flere enn en lederstil som fungerer?
- Hvilke forventninger har du til din egen leder? Og synes du disse oppfylles?
 - (Veileder, inspirator, anerkjennende, kravstor, en man lett kan spørre om råd, kunnskapsrik og orientert, tilstede når de trengs, ryddig, myndig, autoritær, ...)
- Opplever du at din leder forklarer seg på en tydelig og lettfattelig måte, slik at du forstår hva som skal gjøres og hvorfor? Gi eksempler...
- Har kjønn noe å si for hvordan en leder formidler sitt budskap? Forklar forskjeller?
- Effektivitet og målrettet styring er et av kravene til ledere i politiet. Hvordan opplever du at din leder forholder seg til disse kravene?
- Føler du at du får nok anerkjennelse og inspirasjon til å bli mer motivert i jobben? Hvem/ hva er mest inspirerende?

- **Hvordan avdekke arbeidsmoral, arbeidsfilosofi?**

- Hva legger du i ”godt politiarbeid” på ditt område?
- Hva er de viktigste prinsippene du arbeider etter?

- I hvilken grad oppfatter du at dine kollegaer arbeider etter de samme prinsippene?
- Syns du at du arbeider etter de prinsippene som ledelsen formidler? Fins det forskjeller? Hvilke?
- Er det mulig å beskrive en spesiell arbeidsfilosofi som ditt politidistrikt forholder seg til? Kan du i så fall beskrive den nærmere?
- Hvilke prinsipper oppfatter du at dine kollegaer ved andre distrikt arbeider etter?
- Har evt. forskjeller noe å si for samarbeidet?
- Har kjønn noe å si for hvordan samarbeidet fungerer?
Avdelingsmessig/distriktsmessig?

- **Endringsvilje.**

- Hvilke utfordringer opplever du at det er i forhold til endringer? Endringsvilje blant ledelse / kollegaer?
- I den grad det er behov for endring, følger dere noe bestemt plan for å løse dette? (Møte?)
- Blir du og kollegaene oppfordret til å komme med forslag til endring av ledelsen?
- I hvilken grad opplever du medbestemmelse på arbeidsplassen?
- Hvordan opplever du å bli hørt av ledelsen når du kommer med forslag til endringer?
- I den grad det kommer forslag til endring du syns er unødvendig eller feil, hvordan møter du slike utfordringer?
- (Hvordan fungerer det for deg å gå tjenesteveien?)

- **Med utgangspunkt i xxx vil jeg tro at kommunikasjon er viktig. Kommunikasjon internt men, også på tvers av distriktene.**

- Hvordan vil du beskrive kommunikasjonsmåten på ditt arbeidssted? Eksempler... Kjønnsforskjeller?
- Hvordan oppleves de andre politidistriktene i forhold til eget? Er det ulike måter å kommunisere på?
- Har eventuelle ulikheter noe å si for hvordan dere snakker sammen?
- Hvordan samarbeider du rent praktisk med de andre etterforskerne i andre distrikter?
- Har dere gjort endringer for at kommunikasjonen skal bli mere effektiv enn før? Hvilke? Eksempler?
- Opplever det at noen tiltak som er iverksatt er mer (eller mindre) meningsfulle enn andre?
- Hvordan opplever du kommunikasjon med andre distrikter som ikke er tilknyttet xxx?
- Hvordan er kommunikasjonen med andre enheter i politiet som Kripes og lignende?

- **Vellykkethet**

- I hvilken grad anser du prosjekt xxx som vellykket?
- Hvilke faktorer vil du trekke frem som spesielt viktige for at dere har lyktes?
Hvorfor? Eksempler...
- Er det på noen felter du ser et forbedringspotensial? Hvorfor - Eksempler...

- **Siden xxx blir ansett som et vellykket prosjekt av deg...**
- Er disse erfaringene overførbare til andre prosjekter?
- I så fall hvordan kan dette gjøres?

- **Er det noe jeg har glemt som du mener vi bør snakke om?**



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Liv Finstad
Institutt for kriminologi og rettssosiologi
Universitetet i Oslo
Postboks 6706 St. Olavs plass
0130 OSLO

Vår dato: 05.01.2011

Vår ref: 25702 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.12.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

25702

Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

Politiets kommunikasjonslinjer i endring – lederkultur og lederpraksis i møte med utenlandske organisert mobil vinningskriminalitet
Universitetet i Oslo, ved institusjonens overste leder
Liv Finstad
Bente Tjernshaugen

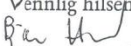
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Bjørn Henriksen


Linn-Merethe Rød

Kontaktperson: Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Bente Tjernshaugen, 

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svanva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 25702

Utvalget består av 6-10 politiansatte som jobber i [redacted]. Data samles inn via personlig intervju, samt via observasjon ved leder/strategimøter.

Det legges til grunn at informantene ikke uttaler seg om identifiserbare tredjepersoner under intervju eller ved observasjon.

Det gis skriftlig og muntlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner informasjonsskrivet vedlagt meldeskjemaet tilfredsstillende.

Prosjektet skal avsluttes 15.6.2012 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/navneliste slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (som f. eks navn på arbeidsssted, arbeidstitel) fjernes eller endres.